



TAMPEREEN  
YLIOPISTO

Työelämän tutkimuspäivien  
konferenssijulkaisu 5/2014

# Työelämän tutkimuspäivät 2013

## Työn tulevaisuus

Tampereen yliopisto

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

Työelämän tutkimuskeskus





**Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisu 5/2014**

**Työelämän tutkimuspäivät 2013**

**Työn tulevaisuus**

**Tampereen yliopisto**

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

**Työelämän tutkimuskeskus**

Toimitus ja taitto: Marjukka Virkajärvi

Kansi: Atte Sepponen

© Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto

**978-951-44-9439-0 (PDF)**

**ISSN-L 1799-1064**

**ISSN 1799-1064**

Tampereen yliopiston sähköiset julkaisut <http://tampub.uta.fi/>

# Sisällysluettelo

Alkusanat

Välineitä toimintaa uudistavaan dialogiin .....1

*Arja Ala-Laurinaho*

Exposing the Myth of Equal Career Opportunities: Women Attorneys  
in Finland and Poland.....15

*Marta Choroszewic*

Kuinka tutkia itsestään selvää? 4Tee-menetelmä innovaatiokäytäntöjen tutkimuksessa .....24

*Päivi Eriksson, Eeva Aromaa & Heidi Rajamäki*

Pieni vuoto, iso päästö – Kriisiharjoitus ydinvoimalassa. Etnografinen tutkimus  
onnettomuusharjoituksen viestinnästä .....35

*Salli Hakala, Minttu Tikka, Antti Silvast, Maarit Pedak & Salla-Maaria Laaksonen*

Monitieteinen tutkijayhteistyö ja yhteiskehittäminen osallistuvan innovaatiotoiminnan  
johtamisen tutkimuksessa .....52

*Johanna Heikkilä & Asta Suomi*

Museopalvelut työhyvinvoinnin tukemisen välineinä .....68

*Jenny Honka & Johanna Lehto-Vahtera*

What is Sustainability in Human Resource Management?.....81

*Maria Järlström & Sinikka Vanhala*

Merenkulun työurat ja työn laatu.....91

*Valdemar Kallunki & Juhani Pekkola*

Henkilöstötuottavuuden analysointi henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiolla .....100

*Marko Kesti & Antti Syväjärvi*

Sähköiset järjestelmät kiinteistön huoltomiehen työssä .....114

*Jenni Korpela*

Innovointi arjen työ- ja esimiestoiminnassa.....124

*Anna-Leena Kurki, Elisa Valtanen & Seppo Tuomivaara*

Johdettavana media murroksessa – ammattilaisen elämä, kokemus ja kerronta .....137

*Pekka Kurvinen*

Työyhteisön innovatiivinen kehittäminen perustuen työntekijöiden itsearviointiin ja  
demokraattiseen dialogiin.....150

*Kaija Loppela*

Positiointianalyysi identiteettitutkimuksen menetelmänä.....	164
<i>Tero Montonen &amp; Päivi Eriksson</i>	
Palvelumuotoilu osallistavana ja kokeilevana julkisten palvelujen kehittämismenetelmänä. Case Sporttipäiväkot.....	174
<i>Tapio Mäkelä</i>	
Naturally occurring data in the study of virtual teams in working life – Challenges and opportunities .....	185
<i>Margarethe Olbertz-Siitonen, Marko Siitonen &amp; Maarit Valo</i>	
Uusien työskentelykäytäntöjen juurtumisen mahdollisuudet. Esimerkkinä liikuntaneuvontakäytäntöjen kehittäminen sosiaali- ja terveystoimessa .....	193
<i>Satu Parjanen</i>	
Dialogisuus ja sensemaking työelämässä .....	203
<i>Jukka Piippo, Sami Jantunen &amp; Timo Suhola</i>	
Monipaikkainen etätö julkisella sektorilla – yhteisöllisyyttä verkon yli.....	216
<i>Pasi Pyöriä &amp; Tiina Saari</i>	
Tuetut innovoinnin tilat ammattikorkeakoulun ja työelämän rajavyöhykkeellä .....	227
<i>Tiina Rautkorpi</i>	
Henkilöstöjohtaminen, sairauspoissaolot ja tuottavuus kaupan alalla .....	241
<i>Janne Riste</i>	
Rekrytoinnin kestoon vaikuttavat tekijät – mikroaineiston evidenssiä.....	256
<i>Heikki Räisänen</i>	
Henkilöstöjohtajien näkemyksiä suomalaisten yritysten henkilöstöjohtamisen merkityksestä ja käytännöistä.....	269
<i>Essi Saru</i>	
Finnish teachers' views on innovative teaching .....	280
<i>Reijo Siltala, Vesa Taatila &amp; Jarkko Alasääski</i>	
Luottamus ja epäluottamus esimiestyössä vanhusten hoitotoiminnassa.....	298
<i>Kaija Suonsivu</i>	
Vaikeat johtamistilanteet ja tuen tarve esimiestyössä .....	313
<i>Sirpa Syvänen &amp; Sari Tappura</i>	
Luovuuden dialoginen johtaminen uudistumisen tekijänä .....	325
<i>Sirpa Syvänen, Kati Tikkamäki, Sari Tappura &amp; Kaija Loppela</i>	

## Alkusanat

Tämä konferenssijulkaisu on viides Työelämän tutkimuspäivien satoa kokoava julkaisu. Työelämän tutkimuspäivät on monitieteinen foorumi, joka tarjoaa kaikille työelämän tutkimuksesta kiinnostuneille mahdollisuuden tapaamiseen työelämää koskevien ajankohtaisten kysymysten äärellä. Kaikille konferenssiosallistujille annettiin mahdollisuus tarjota esitystään julkaisuun refereeprosessin kautta. Refereinä toimivat pääsääntöisesti eri työryhmien koordinaattorit, mistä esitämme heille suuret kiitokset. Konferenssijulkaisu on koostettu aakkosjärjestysperiaatteella. Syntynyt teos kuvaa tutkimuspäivien luonnetta – se on sisällöltään monipuolinen, monitieteinen, teoriaa ja käytäntöä yhdistävä ja erilaisia metodologioita hyödyntävä.

Vuosi 2013 oli Työelämän tutkimuspäivien juhlavuosi: päiviä vietettiin kymmenennen kerran. Juhlavuoden kunniaksi käänsimme katseemme tulevaisuuteen ja päivien teemaksi valittiin ”Työn tulevaisuus”. Tuotantorakenteet, työn sisällöt ja työn tekemisen tavat ovat muuttumassa sekä Suomessa että maailman mittakaavassa vastauksena globaalin kilpailun haasteisiin. Kymmenensillä Työelämän tutkimuspäivillä kokoonnuttiin pohtimaan, mitä mahdollisuuksia ja keinoja on ohjata yhteiskunnan ja talouden kehitystä suuntaan, joka vahvistaa paitsi taloudellisen toiminnan edellytyksiä myös työelämän laatua sekä yksilöiden ja yhteisöjen hyvinvointia.

Ensimmäisen päivän pääpuhuja oli professori Hugh Lauder University of Bathista. Hänen esityksensä otsikko oli ”The Global Auction for High Skilled Work and the Death of Human Capital”. Puheenvuoroa kommentoivat erikoistutkija Arja Haapakorpi Helsingin yliopistosta sekä Tampereen kaupungin pormestari Anna-Kaisa Ikonen. Toisen päivän pääpuhuja puolestaan oli dosentti Mari Kira Aalto-yliopistosta. Kira puhui merkityksellisestä työstä inhimillisesti kestäväen työn näkökulmasta. Kehittämispäällikkö Juha Antila SAK:sta kommentoi Kiran esitystä. Lisäksi päivillä jaettiin Työelämän tutkijan palkinto, jonka sai tällä kertaa professori Jouko Nätti Tampereen yliopistosta.

Työelämän tutkimuskeskuksen ja Työelämän tutkimusyhdistys ry:n yhteistyössä järjestämistä Työelämän tutkimuspäivistä on tullut kymmenessä vuodessa suurin ja merkittävin työelämän tutkimuksen konferenssi Suomessa: se keräsi jälleen yhteen liki 400 työelämän tutkimuksesta ja kehittämisestä kiinnostunutta henkilöä. Tutkimuspäivät toimiikin keskeisenä työelämän tutkijoiden, kehittäjien, poliitikkojen sekä perus- ja jatkotutkinto-opiskelijoiden kohtaamispaikkana ja tiedon jakamisen väylänä.

Työelämän tutkimuspäivät on alusta saakka rakennettu vapaaehtoistyön voimin. Työelämän tutkimuspäivien ohjausryhmä koostuu Tampereen yliopiston tutkimus-, opetus- ja hallintohenkilökunnasta sekä Työelämän tutkimusyhdistys ry:n jäsenistä. Haluamme kiittää ohjausryhmää lämpimästi korvaamattomasta panoksestaan Työelämän tutkimuspäivien suunnitteluun, kehittämiseen ja käytännön järjestelyihin. Kiitämme myös opiskelijoita, jotka konferenssiavustajina osallistuivat Työelämän tutkimuspäivien tekemiseen sekä työryhmäkoordinaattoreita, jotka ovat paitsi järjestäneet kiinnostavia työryhmiä myös toimineet artikkeleiden referereinä. Lopuksi kiitämme niitä tutkimuspäivien osallistujia, jota ovat kirjoittaneet luvun tähän julkaisuun.

Tampereella 5.3.2014

Hanna Ylöstalo, erikoistutkija  
ohjausryhmän puheenjohtaja

Tuula Heiskanen, tutkimusjohtaja  
konferenssijulkaisun päätoimittaja

Työelämän tutkimuspäivät  
Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto





---

---

## Välineitä toimintaa uudistavaan dialogiin

**Arja Ala-Laurinaho**

Työterveyslaitos

---

### Abstrakti

Muutoksia ja toiminnan jatkuvaa kehittymistä jäsentävä keskustelu on tulevaisuuden organisaatioissa keskeinen toiminnan tehokkuuden ja työhyvinvoinnin tukemisen väline. Kommunikatiivisen toimintatutkimuksen näkemys dialogin merkityksestä ja dialogisesta kehittämisprosessista yhteisen kielen ja ymmärryksen luojana ja toisaalta kehittävän työntutkimuksen näkemys toiminnan uudistamisesta ja työn muutoksesta sekä oppimista tukevasta kehittämisprosessista voisivat rikastaa toisiaan. Tapausesimerkin avulla arvioin, miten asiantuntijaorganisaatiossa toteutetussa muutospajaprosessissa näiden kahden lähestymistavan keskeiset periaatteet ilmenevät ja pohdin, mitä välineitä ne yhdessä tarjoavat toimintaa uudistavaan dialogiin.

Avainsanat: kehittävä työntutkimus, muutospaja, kommunikatiivinen toimintatutkimus, demokraattinen dialogi

### Johdanto

#### Tutkimustehtävä

Nykyisin organisaatiot muuttuvat jatkuvasti: ne fuusioituvat, ulkoistavat, verkostoituvat ja uudistavat sisäisiä rakenteitaan, ottavat käyttöön uutta teknologiaa ja suuntaavat asiakassegmentit uudelleen. Monimutkaisissa ja verkostoituissa toiminnoissa yksittäisen työntekijän on yhä vaikeampi rakentaa yhteyttä oman työnsä kohteen ja tavoitteiden ja toisaalta yhteisen toiminnan kohteen ja tavoitteiden välille (Engeström Y. 1999). Vaarana on, että yksilön ja työyhteisönkin työn kokonaisuus hajoaa, työ sirpaloituu ja menettää hallittavuutensa ja mielekkyytensä.

Miten työyhteisöissä voidaan tukea dialogia, joka auttaa jäsentämään näitä muutoksia, havaitsemaan toiminnan häiriöitä ja kehitystarpeita sekä luomaan niihin innovatiivisia ja uudistuvaa toimintaa tukevia ratkaisuja? Moniin kehittämisotteisiin sisältyy keskusteluun perustuvia tapaamisia työpaikan toimijoiden kanssa. Dialogi edustaa ihmisten välisessä kanssakäymisessä uutta ymmärrystä tuottavaa keskustelua. Dialogista keskustelua tukevat keinot ja menetelmät ovat tulevaisuuden työyhteisöissä yhä tärkeämpiä, sillä ei ole oletettavaa, että muutosvauhti hidastuisi.

Toiminnan teoria ja kehittävä työntutkimus (Engeström 1987) tarjoavat malleja ja välineitä muuttuvan työn tutkimiseen. Lähestymistapa korostaa toiminnan kohteen ja sen kollektiivisen

uudelleenmäärittelyn merkitystä organisaation muutoksissa (Miettinen 2005): kohteen uudelleenmäärittely on sekä toiminnan systemaattisen kehittämisen edellytys että sen tulos.

Tarkastelen tässä artikkelissa, miten suuressa asiantuntijaorganisaatiossa toteutettuja organisatorisia muutoksia ja niiden vaikutuksia työyhteisön tehtäviin jäsennettiin kehittävään työntutkimukseen perustuvassa muutospajaprosessissa (Muutoslaboratorion® sovellus, Virkkunen ym. 1999). Muutospajassa osallistujat hahmottavat työnsä kehityspolkua, nykytilanteen haasteita ja tulevaa lähikehitystä sekä toteuttavat kehittämiskokeiluja, jotka vievät muutosta eteenpäin. Tapausesimerkkinä tarkastelen potentiaalisesti ristiriitoja herättävää työn häiriöiden käsittelyyn keskittyvää pajatapaamista. Arvioin työskentelyjen dialogia tukevia piirteitä käyttäen hyväksi kommunikatiivisen toimintatutkimuksen perinteessä tunnetun demokraattisen dialogin periaatteita (Gustavsen 1992; Kuula 1999).

Tutkimustehtävänä tarkastelen, 1) miten dialogisen kehittämisprosessin periaatteet ilmenivät tapausesimerkkinä olevassa muutospajaprosessin tapaamisessa sekä 2) miten kehittävän työntutkimuksen ja dialogisen prosessin periaatteet ja välineet voisivat rikastaa toisiaan, ja siten edistää tulevaisuuden työssä tarvittavaa keskustelua toiminnan muutoksesta ja kehittämisestä.

Artikkelissa kuvaan ensiksi kommunikatiivisen toimintatutkimuksen näkemyksen dialogin merkityksestä ja dialogisesta kehittämisprosessista. Sen jälkeen esittelen kehittävän työntutkimuksen näkemyksen toiminnan uudistamisesta ja työn muutoksesta sekä muutospajaprosessin teoreettiset perusteet. Tapausesimerkin avulla arvioin, miten näiden kahden lähestymistavan keskeiset periaatteet ja välineet ilmenevät muutospajaprosessissa. Lopuksi pohdin, miten menetelmät voisivat rikastaa toisiaan.

## **Dialogi yhteisten kielen ja yhteisen ymmärryksen luoja**

Tässä artikkelissa tarkastelen dialogia ja dialogista prosessia pohjoismaisen kommunikatiivisen toimintatutkimuksen perinteestä käsin (Gustavsen 1992; Kuula 1999; Heikkinen, Huttunen & Moilanen 1999).

Toimintatutkimukselle ominaista on suuntautuminen käytäntöön ja käytännöstä nouseviin tutkimuskysymyksiin sekä pyrkimys muuttaa käytäntöjä konkreettisesti yhdessä tutkittavien kanssa kohti yhdessä muodostettua tavoitetta. Lähestymistavassa ihmiset nähdään siis aktiivisina toimijoina. Tutkittavien osallistuminen kanssatutkijoina tutkimus- ja muutosprosessiin pohjaa emansipatorisiin ja demokraattisiin arvoihin, tavoitteena voimaannuttaa ihmiset kehittämään omaa työtään. Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa tavoitellaan laaja-alaisia, eri toimintoja ja tasoja koskevia muutoksia, niin että kehittäminen ja keskustelu koskevat koko organisaatiota, sekä korostetaan kaikkien mahdollisuutta osallistua relevanttiin, itseään lähellä olevaan muutosprosessiin (Gustavsen 1992; 2001/2006). Toiminta ymmärretään jatkuvasti kehittyvänä, ja pysyvien ratkaisujen sijaan pyritään ”nykyisiä parempiin käytäntöihin”. Onnistunut tulos tarkoittaa sekä uusia toimintakäytäntöjä että reflektiivistä, jatkuvasti tavoitteita ja toimintatapoja arvioivaa toiminnan kehittämisen tapaa, joissa yhteistoiminta toteutuu entistä paremmin (Heikkinen & Jyrkämä 1999; Syvänen & Loppela 2013). Gustavsenin (1992) esittämä näkemys kommunikatiivisen kehittämisen merkityksestä, jopa välttämättömyydestä, perustuu ajatukseen kielen, käytännön ja ymmärryksen yhteen-kietoutuneesta kehityksestä. Käytäntöä ymmärretään käsitteiden välittämänä. Kieli ja käsitteet ovat kuitenkin sidoksissa olemassa olevaan käytäntöön. Siten uuden käytännön luominen ja uusien käytäntöä koskevien käsitteiden luominen ovat toisiinsa kietoutuvia, samanaikaisia prosesseja.

Kommunikatiivisessa kehittämisessä muodostetaan dialogissa, tasaveroisessa vuoropuhelussa yhteistä tulkintaa nykyisestä ja tavoitteena olevasta organisaatiosta. Dialogi toimii

muutoksen välineenä, ja käsitteet kehittyvät yhtäaikaaisesti muutoksen käsittelyn ja toteuttamisen kanssa. Kielen ja käsitteiden kehittyminen uutta käytäntöä kuvaaviksi on edellytys uuden toiminnan vakiintumiselle ja leviämislle työyhteisön jakamaksi yhteiseksi käytännöksi. Näkökulma korostaa laaja-alaisen ja eri organisaation tasoja ja toimintoja yhdistävän keskustelun merkitystä: eri hierarkiatasojille ja toimintoille (esim. tuotanto, suunnittelu, laatu, turvallisuus) ominainen kieli ja käsitteet yhdistetään keskustelussa tavoitteena uuden, yhteisen kielen ja merkitysten luominen (Pesonen 1999; Ala-Laurinaho 2003). Gustavsenin idea käsiteohjautuvasta kehittämisestä jatkaa tätä ajatusta vielä pidemmälle: tavoitetta ja organisaation tulevaa toimintaa kuvaava yhteisesti ymmärretty (yhteisen merkityksen saanut) käsite kiteyttää organisaatiolaajuisen kehittämisen suunnan ja ohjaa yhteisön kehittämistoimia käytännössä (Gustavsen ym. 1996).

Kommunikatiivinen kehittämisprosessi on yhteisöllinen oppimisprosessi: dialogi on väline luoda yhteisesti ymmärrettyjä käsitteitä ja merkityksiä organisaation toiminnasta, tilanteesta, tulevaisuudesta ja uusista käytännöistä. Yhteiset merkitykset tai yhteinen ymmärrys eivät kuitenkaan tarkoita samanmielisyyttä tai yhtä oikeaa näkemystä asiasta, vaan toisten esittämien erilaisten näkökulmien ymmärtämistä, joka saavutetaan dialogissa perustelemalla omia näkemyksiä ja kuuntelemalla muiden perusteita (Isaacs 1993; Pulkkinen & Ala-Laurinaho 2007). Oppiminen nähdään kokemuksellisenä ja reflektiivisenä prosessina (Kiviniemi 1999; Arnkil 2008), jossa toiminta ja tavoitteet ovat jatkuvan pohdinnan ja kriittisen reflektion kohteena ja kehittämiskokemuksia hyödynnetään jatkossa uudentyyppisten toimintakäytäntöjen kehittämiseksi.

#### Dialoginen prosessi kehittämismenetelmänä

Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa keskeistä on rakentaa prosessia, joka mahdollistaa ja tuottaa tasaveroista vuoropuhelua, rakentaa yhteisymmärrystä ja johtaa lopulta käytännössä toiminnan muutoksiin. Tutkijat ja käytännön toimijat toteuttavat kehittämistä tasaveroisessa yhteistyössä. Menetelmällinen lähtökohta on demokraattinen dialogi, jossa ihmiset kootaan vuoropuheluun suunnittelemaan yhteistä tulevaisuuttaan yli hierarkioiden ja työnjaollisten rajojen. Työskentely pyritään organisoimaan joko saman organisaation usean eri yksikön tai eri organisaatioiden yhteisenä prosessina ottaen mukaan mahdollisesti myös esimerkiksi asiakkaita, kuntalaisia, etujärjestöjä tai muita keskeisiä muutoksen osapuolia. Keskeisinä menetelminä ovat työkonferenssi yhteisen tulevaisuuskuvan ja sitä estäviä ongelmia ratkaisevan konkreettisen muutosohjelman laatimisessa sekä työpaikalla muodostettu kehittämisorganisaatio (kehittämisyhmä) muutosohjelman toteuttamisen organisoijana. Laaja-alainen osallistuminen varmistaa demokratian toteutumista ja osallisuutta itseä koskeviin muutoksiin, mahdollistaa eri näkökulmien esille tulon prosessissa ja edistää tulosten leviämistä (mm. Kuula 1999).

Keskeistä Gustavsenin, Hanssonin ja Qvalen (2008) mukaan on dialogiin pyrkiminen. Lähestymistavassa hyvän dialogisen prosessin tunnusmerkkinä käytetään Gustavsenin (1992) muotoilemia demokraattisen dialogin kriteereitä: 1) keskustelu on vuorovaikutusta ja argumentointia, väitteitä ja vastaväitteitä, 2) kaikkien, joita asia koskee, on saatava osallistua keskusteluun, 3) osallistujien tulee olla aktiivisia, esittää näkökulmia ja auttaa muita esittämään omansa, 4) osallistujat ovat keskustelussa tasaveroisia riippumatta hierarkkisesta asemasta, 5) työkokemus on osallistumisen peruste, 6) lähtökohtana on, että ainakin osa osallistujien kokemuksista on oikeutettuja (legitiimejä), 7) kaikkien pitää pystyä ymmärtämään asioita (kehittämään ymmärrystään), joista keskustellaan, 8) kaikki asiaan liittyvät näkemykset ovat oikeutettuja (legitiimejä), 9) keskustelussa käsitellään vain osallistujien esittämiä näkökulmia ja perusteita (vrt. kirjallisia viestejä), 10) jokaisen osallistujan on hyväksyttävä, että muilla saattaa olla parempia perusteluja kuin hänellä, 11) kaikkien tehtävistä, työrooleista, vastuista, ja asemasta voidaan keskustella, 12) mielipiteiden erilaisuutta tulee sietää, 13) dialogin tulee tuottaa yhteistä ymmärrystä, joka luo perusteita käytännön toiminnalle.

Näiden asianomaisten osallistumista ja aktiivisuutta, tasaveroisuutta, työkokemuksen ja erilaisten näkemysten arvostamista sekä toimintaan sitoutumista koskevien periaatteiden lisäksi usein mainitaan kuuntelemisen merkitys: keskustelussa vuorottelevat puhuminen ja aito, toisen ymmärtämiseen pyrkivä kuunteleminen (mm. Isaacs 1999; ref. Syvänen & Loppela 2013)

Dialogiset menetelmät perustuvat kasvokkain tapahtuvaan vuoropuheluun osallistujien välillä. Tasaveroiselle, aktiiviselle vuorovaikutukselle luodaan rakenteellisia puitteita esimerkiksi käyttämällä erilaisia ryhmiä (pienet/suuret), harkittuja ryhmäjakoja (ammattikohtaiset, hierarkiatasot, sekaryhmät jne.) ja yhteiskeskusteluja sekä puhumisen ja kuuntelun vuorottelua tavoitteena erilaisten teemaa koskevien näkökulmien kohtaaminen (Pulkkis & Ala-Laurinaho 2007). Tutkijan roolina kommunikatiivisessa kehittämisessä on organisoida ja tukea keskusteluprosessia, jossa organisaation tilanne määritellään, tavoitteet ja uudet toimintatavat luodaan (Lahtonen 1999). Myös kehittämisen keinot ja tavoitteet muodostuvat keskustelun tuloksena. Tutkija toimii siis erityisesti dialogisen prosessin asiantuntijana. Sen sijaan sisällölliseen asiaan, keskusteluteemaan, hän osallistuu tasaveroisena muiden osallistujien kanssa esimerkiksi keräämänsä aineiston ja siitä tekemiensä tulkintojen perusteella (Gustavsen 1991). Tutkijan ja muiden osallistujien tieto rekonstruoidaan paikalliseksi, uudeksi ja yhteiseksi tiedoksi. Dialogiseen prosessiin kuuluu reflektointi, kriittinen nykytoiminnan tarkastelu sekä uuden ja entistä rikkaamman ymmärryksen luominen keskustelun kohteena olevista asioista (Syvänen & Loppela 2013). Dialogisen kehittämisen keskeisiä välineitä ovat siis dialoginen keskusteluprosessi periaatteineen, dialogia tukevat rakenteelliset puitteet sekä dialogissa luodut yhteiset käsitteet ja yhteinen ymmärrys toiminnasta, tilanteesta ja tulevaisuudesta. Kommunikatiivisen toimintatutkimuksen perusrakenteita ovat edellä mainittu työkonferenssimenetelmä ja kehittämisorganisaatio.

Demokraattiseen dialogiin perustuva vuoropuhelu on osoittanut käytännössä toimivuutensa: se on tuottanut organisaatioiden tulevaisuutta ja konkreettisia kehittämisaskelia koskevaa uutta yhteistä ymmärrystä ja tavoitteista sopimista. Lukuun ottamatta lähestymistavan yleisiä tavoitteita organisaation ja toimintakäytäntöjen kehittämisestä, siinä ei kuitenkaan oteta vahvasti kantaa siihen, *mitä asioita* keskusteluissa olisi hyvä käsitellä.

## **Toiminnan uudistaminen kehittävän työntutkimuksen näkökulmasta**

Toiminnan teoria ja kehittävä työntutkimus (Engeström 1987; 1999; 2000) tarjoavat malleja ja välineitä muuttuvan työn tutkimiseen. Lähestymistavassa työn kohde on työn uudistumisen ydin: muuttuva työn kohde on sekä muutoksen seuraus että muutoksen ajuri. Siksi erityisesti muutostilanteissa toiminnan kohteen kollektiivinen, tietoinen uudelleenmäärittely on edellytys onnistuneelle toiminnan uudistamiselle (Miettinen 2005).

Kehittävän työntutkimuksen ytimenä on siis näkemys työstä kohteellisena toimintana: yksilön ja yhteisön moninaisia tekoja ja osatavoitteita sitoo yhteen yhteinen toiminnan kohde ja siihen liittyvä toiminnan tulos. Lähestymistavassa työtä tarkastellaan systeemisenä toimintajärjestelmämallin (Engeström 1987) avulla. Mallissa kuvataan työn perusrakenne ja osatekijät, joista työtoiminta muodostuu: kuka tai ketkä ovat työn tekijät, mihin kohteeseen he pyrkivät työllään vaikuttamaan, mitä välineitä he tähän käyttävät, ketkä muut vaikuttavat kohteeseen, millainen työnjako vallitsee ja millaisia sääntöjä toimintaa ohjaa. Toimintajärjestelmä rakentuu toiminnan kohteen ympärille, ja toimintajärjestelmän muita osatekijöitä arvioidaan sen mukaan, miten ne tukevat toiminnan kohteen toteuttamista. Systeeminen näkemys toiminnasta korostaa toiminnan uudistumisen dynaamisuutta: muutos missä tahansa toimintajärjestelmän osatekijässä tuottaa muutoksia myös muihin toimintajärjestelmän osiin. Lähestymistavassa toimintajärjestelmä nähdään pienimpänä mahdollisena tarkasteluyksikkönä, johon analyysi toimintaa kehitettäessä tai toiminnan muuttuessa on suunnattava, tai oleellisia toiminnan vaikutussuhteita jää huomiotta.

Työyhteisön virallinen, annettu kohde on usein ilmaistu erilaisin strategia-, tavoite- ja tehtäväkuvauksin, joita jokainen hahmottaa ja tulkitsee omasta näkökulmastaan. Jokaisen oma työnteon motiivi ja kohde toisaalta muokkaa yhteistä näkemystä toiminnan kohteesta ja toisaalta muokkautuu työyhteisön yhteisen tulkinnan mukaan (Miettinen 2005). Nämä erilaiset tulkinnat kohteesta sekä toimintajärjestelmän osatekijöissä tapahtuva jatkuva vähittäinen kehitys johtavat siihen, että kohdetta määritellään työyhteisössä jatkuvasti uudelleen, ja myös käsitykset siitä, miten toiminta tehokkaimmin ja laadukkaimmin tuotetaan, kehittyy koko ajan. Toiminnan kohteen uudelleenmuotoutumiseen vaikuttavat myös ulkopäin tulevat muutos-paineet, esimerkiksi toimintaympäristön ja asiakkaan tarpeiden muutoksista johtuvat vaatimukset toiminnan tuloksille.

Lähestymistavassa toiminnan häiriöt nostetaan keskeiseen osaan muutosten ja muutostarpeiden tunnistamisessa. Häiriöllä tarkoitetaan poikkeamaa työn ajattelusta etenemisestä, käsikirjoituksesta (Engeström 2000). Työn ilmiongelmien, kuten tiedonkulun katkokset, päällekkäinen työ tai keskeytykset voivat kertoa työn muutoksesta ja toimintajärjestelmän osatekijöiden eritahtisesta kehityksestä, eli toimintajärjestelmän sisäisistä kehitysjännitteistä tai kehitysjännitteistä eri toimintajärjestelmien välillä (mt.). Häiriöiden syitä ja syntyprosessia tutkimalla voidaan tunnistaa toiminnan historiallista kehitystä, eli miten ja mihin haasteisiin nykyiset toimintakäytännöt ovat kehittyneet, ja ratkaista nykytoiminnan ongelmia ja kehitysjännitteitä kehittämällä uutta, edistyneempää toimintamallia. Juuri tämä uuden kokonaisvaltaisen toimintamallin (konseptin) kehittämis-pyrkimys erottaa lähestymistavan prosessien jatkuvaan parantamiseen ja ongelmanratkaisuun keskittyvistä kehittämisotteista (Engeström & Virkkunen 2007). Matkaa epätydyttävistä nykykäytännöistä kohti kehittyneempää, kehitysjännitteet ratkaisevaa uutta toimintamallia kuvataan toimintajärjestelmän lähikehityksen vyöhykkeen käsitteellä (Vygotsky 1986; Engeström 1987). Vyöhyke tarkoittaa kuvausta mahdollisen muutoksen vaihtoehtoisista suunnista, ei tiettyä tavoitetilaa.

Toimintaan osallistuvilla toimijoilla on erilaisia vastuita, asemia, tehtäviä, osaamisia ja taustoja. Toiminnassa ja toiminnan kehittämisessä nämä erilaiset äänet (Engeström R. 1999) on nostettava kuuluviin ja saatettava yhteistä kohdetta koskevaan vuoropuheluun. Moniäänisyys sisältää paitsi vuoropuhelun myös erimielisyyden, väittelyn ja neuvottelun (Engeström & Virkkunen 2007). Tavoitteena on kasvattaa toimijoiden toimijuutta myös kehittämisessä: kannustaa tarttumaan toimintajärjestelmän tilaan ja muuttamaan sitä tavoitteellisesti (mt.).

### Ekspansiivinen oppiminen toiminnan uudistamisen prosessina ja Muutospaja-menetelmä

Kehittävän työntutkimuksen piirissä kehitetyt toiminnan kehittämismenetelmät perustuvat ennen muuta ekspansiivisen oppimisen teoriaan (Engeström 1987) sekä kahden virikkeen menetelmään (Vygotsky 1978). Muutoslaboratorioon® (Virkkunen ym. 1999) pohjautuva sovellus Muutospaja (Launis ym. 2010) on kehitetty konsultatiiviseksi kehittämismenetelmäksi, joka noudattaa näitä teorioita ja hyödyntää kehittävän työntutkimuksen pohjalta kehitettyä välineistöä työn analyysissä ja kehittämisessä. Muutospajan erityisenä painotuksena on kehittää työn sujuvuutta ja mielekkyyttä ja siten edistää työhyvinvointia.

Muutospajaprosessi suunnitellaan noudattaen ekspansiivisen oppimisprosessin (Engeström 1987; 2000) vaiheita. Ekspansiivisen oppimisprosessin kohteena on muuttuva toimintajärjestelmä. *Kyseenalaistamisen* ja *analyysin* vaiheissa työyhteisö analysoi toimintansa nykytilaa toisaalta tutkien arkisen työnsä häiriöitä, katkoksia ja sujumattomuuksia, toisaalta toiminnan historiaa eli millaisen kehityspolun tuloksena nykyinen toimintajärjestelmä on muotoutunut ja miten nykyisiin toimintatapoihin on päädytty. Työyhteisö luo näin yhteistä näkemystä työyhteisön toiminnan kehityksen tarvetilasta. Kyseenalaistamalla analyttisesti nykytilanne ja sen kehitysjännitteet (ristiriidat) luodaan pohjaa innovatiivisille uusille ratkaisuille: millainen uusi malli ratkaisisi sekä toiminnan sisäisiä jännitteitä että ulkoisia



toimintaympäristön muutospainetta. Uuden toiminnan *mallintamisen* vaiheessa käydään keskustelua myös johdon ja/tai erilaisten asiantuntijoiden kesken organisaation tulevaisuuden haasteista ja strategioista, jotka työyhteisön on otettava huomioon uutta toimintaa kehittäessään. Keskustelussa jäsennetään uudelleen työn kohdetta ja sitä tukevaa toimintajärjestelmää – välineistöä, käsitteitä, työnjakoa, sääntöjä ja yhteistyön ulottuvuuksia – ja kartoitetaan näin lähikehityksen vyöhykettä. Uutta mallia *testataan kehittämiskokeilu*in, jotka voivat esimerkiksi koskea uutta työnjakoa tai jonkin uuden työvälineen käyttöä työtilanteissa. Kokeilut *arvioidaan*: veivätkö ne toimintaa uuteen, yhdessä määriteltyn suuntaan, vai toivatko ne esille joitain uusia seikkoja, jotka haastavat tarkentamaan ajateltua toimintamallia? Samalla arvioidaan oppimisprosessia ja suunnitellaan seuraavia askeleita, joilla uutta toimintaa *vakiinnutetaan*.

Pajatapaamisten työskentelyt suunnitellaan Vygotskyn (1978) kahden virikkeen mallin mukaisesti. Ensimmäinen virike on osallistujien työstään keräämä konkreettinen aineisto, peiliaineisto, esimerkiksi työn häiriöt tai onnistumistilanteet. Toinen virike on tutkijoiden tarjoama teoreettinen tulkintamalli (esimerkiksi toimintajärjestelmämalli), jonka avulla peiliaineistoa tulkitaan ja jäsennetään uudesta näkökulmasta. Arkisen työn ilmiöiden näkeminen uudessa valossa tukee laadullisesti uudenlaisten ratkaisujen tuottamista työn kehitysjännitteiden ratkaisemiseksi, ja työn ekspansiivista kehittämistä: liikkumista lähikehityksen vyöhykkeellä.

Käytännössä muutospaja organisoidaan 5–6 tapaamisen sarjaksi, joihin osallistuu 10–25 henkilöä. Osallistujilla on ainakin osittain yhteinen työn kohde: osallistujat voivat olla oma työyhteisönsä, esimerkiksi osasto tai tiimi, tai muodostaa toimintajärjestelmien verkoston, joka työstää omaa osuuttaan laajemmasta yhteisestä kohteesta. Tapaamisten välissä osallistujilla on välitehtäviä, joissa he tutkivat työtään (oppimisprosessin ja oman työn kriittisen tutkimisen ylläpitäminen) ja keräävät peiliaineistoa seuraavaa pajatapaamista varten. Pajat suunnitellaan yhdessä organisaation ja pajan edustajien kanssa, ja näin varmistetaan työskentelyjen hyödyllisyys myös käytännön toimijoiden näkökulmasta. Samalla suunnittelupalaverit tukevat menetelmän käyttöönottoa ja työvälineiden omaksumista työyhteisössä.

Virkkusen ja Schauppin (2011) kuvaus oppimistoiminnasta sopii myös muutospajassa tavoiteltuun oppimisprosessiin. Muutospajaprosessissa on tarkoitus analyysien avulla yhdistää erilliset teot, tehtävät ja ongelmat systeemiseksi näkemykseksi työstä toimintajärjestelmänä ja muuntaa ongelmat kehitysjännitteiksi, jotka vaativat uudenlaisia, luovia ratkaisuja, ja näin tuottaa laadullisesti uudenlainen toiminnan rakenne, uusi toimintajärjestelmä, joka ratkaisee kehitysjännitteet.

Vaikka moniäänisyys ja toimijuus työn muutoksessa nähdään lähestymistavassa keskeisenä, siinä ei kuitenkaan eksplisiittisesti kiinnitetä huomiota työskentelyjen dialogisuuteen tai dialogin edistämiseen. Miten prosessissa toteutuvat dialogisuuden kriteerit?

## **Aineisto ja menetelmät**

Tapausesimerkkinä ja aineistona käytän suuressa suomalaisessa asiantuntijaorganisaatiossa toteutettua muutospajahanketta. Tässä artikkelissa tarkastelen erityisesti muutospajaprosessin työn häiriöiden tutkimiseen keskittyntä tapaamista, koska se on oleellinen yhteisen näkemyksen luomisessa uudistumisen tarpeesta. Häiriöt ovat myös potentiaalisesti ristiriitoja herättävä aihe, ja siten niistä keskustelu nostaa erityisesti esille käytettyjen järjestelyjen ja välineiden merkityksen.

Aineistona ovat häiriöihin keskittyneen pajatapaamisen suunnitelma, pajatapaamisen keskustelujen nauhoitus, ryhmätöiden tulokset (fläpit) sekä pajatapaamisen muistio. Lisäksi

aineistona ovat pajaprosessissa suunnitellut kehittämiskokeilut ja niiden perustelut (ko. pajatapaamisten muistiot ja nauhoitukset).

Pajan välineitä, järjestelyjä ja työskentelyjen perusteluja tarkastelen toisaalta kehittävän työntutkimuksen periaatteiden (ekspansiivinen oppimisprosessi, kahden virikkeen menetelmä sekä toiminnan analyysivälineet) näkökulmasta. Toisaalta dialogisen prosessin ja demokraattiseen dialogin kriteerejä käyttäen arvioin pajatapaamisen puitteita eli miten ne tukivat dialogin käymistä.

### **Tapausesimerkki: työn häiriöiden tutkiminen osana muutospajaprosessia eräässä asiantuntijaorganisaatiossa**

Asiantuntijaorganisaatiossa oli toteutettu muutos, jossa 13 itsenäistä alueellista yksikköä sekä niitä kehittänyt palvelukeskus yhdistettiin valtakunnalliseksi organisaatioksi keskus- ja alueyksiköineen. Toiminta jaettiin julkiseen (julkisrahoitteiseen) palveluun (henkilöstöä 670) ja liiketoimintayksikköön (henkilöstöä 250). Julkinen palvelu organisoitiin viideksi valtakunnalliseksi palveluprosessiksi. Samalla käyttöön otettiin uusi sähköinen asiakaspalvelu sekä uudistettiin ja yhtenäistettiin hallinnon prosesseja ja tietojärjestelmiä.

Muutospaja toteutettiin n. 10 kuukautta yhdistymisen jälkeen. Muutospaja kohdistettiin erityisesti eniten muutoksia kokeneeseen palveluprosessiin ja siinä työskentelevien neuvojien työn muutokseen, mutta mukana oli edustajia myös muista palveluprosesseista prosessien välisen työnjaon ja yhteistyön huomioon ottamiseksi. Osallistujia oli yhteensä 14 kolmelta alueelta ja keskusorganisaatiosta (9 neuvojaa, 3 esimiesasemassa olevaa alueellista prosessipäällikköä, valtakunnallinen prosessipäällikkö sekä henkilöstönkehittäjä). Muutospajaan sisältyi puolen vuoden aikana viisi tapaamista, joista kukin kesti n. kolme tuntia. Kolmanteen, uutta strategiaa ja lähitulevaisuutta koskeneeseen tapaamiseen osallistui myös johdon edustajia, samoin viidenteen arviointitapaamiseen.

Ensimmäisessä tapaamisessa tutkijat esittelivät muutospajamenetelmän prosessin ja periaatteet. Jokaisen pajatapaamisen alussa tutkijat kertoivat edellisen kerran tulokset ja esittelivät tapaamisen tavoitteet (sovittu yhteisessä suunnittelupalaverissa) sekä esittelivät välitehtävänä kerätyn peiliaineiston. Seuraavassa kuvaan tarkemmin, miten työn häiriöiden tutkimiseen keskittynyt toinen pajatapaaminen eteni. Lisäksi annan esimerkkejä keskustelujen sisällöstä.

#### **Häiriöiden tutkiminen pajassa**

Muutospajaprosessi suunnitellaan tukemaan osallistujien ekspansiivista oppimista ja toiminnan ekspansiivista kehittämistä. Häiriöiden analyysillä on oppimisprosessissa useita tehtäviä. Ensinnäkin häiriöt kertovat nykykäytäntöjen toimimattomuudesta ja auttavat kyseenalaistamaan nykytoimintaa. Toiseksi ne kertovat toiminnan kehitysjännitteistä, jotka ovat syntyneet toiminnan historiallisen kehityksen myötä, kun työ systeeminä, toimintajärjestelmänä, on kehittynyt eritahtisesti. Häiriöiden ilmentämien kehitysjännitteiden tutkiminen tukee toisaalta toiminnan kehityksen analyysiä ”taaksepäin”, historiaan, mistä toimintatavat ovat peräisin, sekä toisaalta mallintamista ”eteenpäin”, miten jatkossa toimimalla ratkaistaan työn ongelmia. Analyysi auttaa mallintamaan toiminnan mahdollista lähikehitystä, ja kehitysjännitteiden ekspansiivista ratkaisua.

Taulukossa 1 on kuvattu pajan työskentelyjen eteneminen ja perustelut kehittävän työntutkimuksen näkökulmasta.

Taulukko 1. Häiriöiden tutkimiseen keskittyneen pajatapaamisen eteneminen

<b>Pajatapaamisen eteneminen (kuka, mitä ja miten)</b>	<b>Peruste kehittävän työn tutkimuksen näkökulmasta (miksi); prosessi ja välineet</b>	<b>Huomautuksia</b>
<p>Tutkijoiden puheenvuoro (TP): Edellisen tapaamisen kertaus ja tulokset, palaute + keskustelu</p> <p>(TP) Päivän tavoitteet: Tutkitaan työn häiriötä Tarkoitus on jäsentää toiminnan kehitysvaihetta ja rakentaa pohjaa yhteiselle kehittämiselle</p>	<p>Orientaatio päivään Pajaproessin kokonaisuuden rakentaminen</p> <p>Oppimisproessin vaiheet: Nykytoiminnan kyseenalaistaminen: miksi nykyisellä tavalla ei voi jatkaa muuttuneessa tilanteessa Nykytoiminnan analyysi: häiriöt toiminnan muutoksesta kertovina kehitysjännitteinä</p>	<p>Osallistujat kommentoivat ja täydensivät tutkijoiden tiivistystä edellisen kerran tuloksista *Osallistujien kyseenalaistus (häiriöiden keskeisyys)</p>
<p>(TP) Luento: Häiriöiden tulkintamallin (Mott 1992) esittely + keskustelu</p>	<p>Orientoiva malli päivän aiheeseen Häiriötä koskeva yleensä negatiivinen tunne (ärtymys jne.) tunnustetaan ja tunnistetaan, mutta ohjataan etsimään ratkaisua toiminnan kehittämisestä syyllistämisen sijaan Malli ohjaa toiminnan analyysiin ja häiriöiden käsittelyyn systeemisinä sekä kokonaistoiminnan kehittämiseen, vrt. yksilöiden syyttäminen tai nopeat ad hoc -ratkaisut häiriöiden poistamiseksi</p>	
<p>(TP) Tutkijat esittelivät peiliaineiston: esiintyneet häiriöt teemoittain (tietojärjestelmät (8 kpl), tietojärjestelmien hallinta (1), työnjako ja tehtävät (6), yhteistyö (3), yhtenäiset toimintatavat (1), asiakkaan odotukset (1) + keskustelu ja tarkennukset</p>	<p>Kahden virikkeen menetelmä: peiliaineisto työstä muodostaa 1. virikkeen Peiliaineiston tarkennukset ja aiheen mukainen luokittelu jatkotyöstöä varten</p>	<p>Välitehtävänä peiliaineiston kerääminen: osallistujat pitivät ns. häiriöpäiväkirjaa työn ongelmatilanteista. *Osallistujien kyseenalaistus (koskevatko häiriöt kaikkia)</p>
<p>(TP) Ryhmätyön anto ja välineen esittely. Pienryhmät (jako neljään, satunnainen ryhmä) luokittelevat heille jaetut häiriöt nelikenttään: ikuisuusongelma – uusi ongelma/ harvinainen – toistuva ongelma. Tulosten esittely + keskustelu</p>	<p>Kahden virikkeen menetelmä, tutkijoiden tarjoama väline (2.virike): Nelikenttä tukee muutoksen kannalta keskeisten häiriöiden löytämistä: erityisesti uudet, toistuvat häiriöt saattavat kertoa toiminnan muutoksesta</p>	
<p>Häiriöiden valinta jatkokäsittelyyn: samat pienryhmät äänestivät 2–3 häiriötä jatkokäsittelyyn + keskustelu äänestystuloksesta, samaan asiaan liittyvien häiriöiden ryhmittely suuremmaksi kokonaisuudeksi, lopullinen valinta</p>	<p>Tutkijoiden ohje, valintakriteerejä: liittyy toiminnan muutokseen, liittyy yhteistyöhön, heijastuu asiakkaalle/yhteistyökumppanille, kehittäminen vaatii yhteistyötä, pajar ryhmä voi kehittää (ts. kehitystoimia mahdollista ja järkevää käsitellä pajassa) Lisäksi seuraavan työskentelyn esittely tukemaan valintaa</p>	

(TP) Ryhmätyön anto ja välineen esittely. Pienryhmät: Valittujen häiriöiden mallinnus toimintajärjestelmällä. Jokainen valitsi mielenkiintonsa mukaan ryhmän; ryhmäkoko 2–6 hlöä	Kahden virikkeen menetelmä: peiliaineistona valitut häiriöt (1. virike) ja tutkijoiden tarjoama väline toimintajärjestelmämalli (2. virike). Peiliaineiston analyysi ja työn häiriöiden tulkinta uudesta näkökulmasta mallin avulla	**Osallistujien kyseenalaistus (miksi ongelmia ei aleta heti ratkaista)
Ryhmien tulosten esittely + keskustelu	Yhteinen tulkinta: häiriöt muutoksen ja kehitystarpeiden merkinä – häiriöt kehitysjännitteiden ilmentäjinä. Muutoksen jäsenys, kohti toiminnan lähikehitystä ja ideoita kehityskokeiluista	Ryhmät olivat käyttäneet mallia myös häiriöiden ratkaisujen ideointiin: mihin vaikuttamalla häiriö poistetaan
(TP) Yhteenveto ja välitehtävä seuraavaan tapaamiseen: yhteenveto-esitys muutoksesta eri prosesseissa johdolle, kehitysideoita	Välitehtävä tukee oppimisprosessia (työn kriittistä arviointia ja uuden mallin kehittelyä) sekä tuottaa aineiston seuraavaan tapaamiseen	

\* Osallistujat kyseenalaistivat (kahdessa vaiheessa): olivatko esiintyneet häiriöt työn kannalta oleellisempia, tai koskevatko ne kaikkia alueyksiköitä (ts. kannattaako käsitellä näitä häiriöitä)? Tutkijat perustelivat: häiriöiden avulla tutkitaan työn kehitysjännitteitä. Yksittäinenkin häiriö voi kertoa toiminnan muutoksesta, joka ilmenee monenlaisina muinakin häiriöinä.

\*\* Osallistujat kyseenalaistivat: miksi ongelmia ei aleta heti ratkaista? Tutkijat esittelivät muutospajan idean: hahmotetaan uutta toimintakonseptia, joka ratkaisee häiriöiden takana olevia kehitysjännitteitä, pyritään laajempiin toimintaa uudistaviin ratkaisuihin.

Seuraavassa nostan esille kaksi keskustelun sisältöä ja etenemistä kuvaavaa esimerkkiä. Ensimmäisessä keskustellaan peiliaineiston edustavuudesta ja sopivuudesta pajan aineistoksi. Toinen esimerkki kuvaa kahden virikkeen menetelmään perustuvan työskentelyn johtopäätöksiä häiriöiden taustalla olevista kehitysjännitteistä.

#### Esimerkki 1:

Keskustelussa osallistujat kyseenalaistivat (kahteen kertaan, ks. taulukko 1), olivatko aineiston keruuajana esiintyneet ja siten peiliaineistoon päätyneet häiriöt keskeisimpiä omassa työssä, tai olivatko ne riittävän yleisiä eli kaikkia koskevia. Tähän keskusteluun tutkijat toivat näkemyksensä siitä, että monenlaiset häiriöt voivat kertoa toiminnan muutoksesta ja että tärkeää on analysoida sitä, mitä todella on tapahtunut, eli käyttää aitoa aineistoa hyväksi työn tutkimisessa (kahden virikkeen menetelmä, sekä lähestymistavan näkemys työn kehityksestä ja kehitysjännitteistä). Osallistujat hyväksyivät tutkijoiden perustelut ja suostuivat jatkamaan työskentelyä.

*Neuvoja 1: Mut, tarkottaako tuo sitä että jatkotyöstämiseen valitaan häiriöpäiväkirjan perusteella esiin tulleita asioita?*

*Tutkija 2: Kyllä. Joo eli, se et miten me, luokitellaan niit häiriöitä ja sit vähän katsotaan sen perusteella et mitä sellasta mikä niistä olis sellasta joka kertoo jotain oleellista tästä kehittämistä vaativasta toiminnasta. Tai siis et mitä se, mistä löytyis sellasta mistä saadaan sit valittua tähän yhteiseen kehittämiseen aineksia ja tarkastellaan.*

*Neuvoja 1: Niin minusta jos [nimike]neuvojan työn epäkohtia halutaan korjata niin ne ei tule esiin tässä häiriöpäiväkirjassa. Esimerkiks tämmönen et työ on yksipuolista risukoissa kulkemista niin se ei ollu kenenkään, yksittäinen häiriötekijä. Ja kuitenkin se olis oleellista jos me halutaan työtä ja näitä asioita [kehittää].*

*Tutkija 2: Joo vois sanoo sillai et tää työskentelyhän jatkuu tässä muutaman pajan verran vielä eteenpäin. Ja nää häiriöpäiväkirjat ja niitten analysointi on yks tapa miettiä et mitä kaikkee täs toiminnassa on muuttumassa. Missä kaikessa niitä tämmösiä häiriötilanteita on, minkälaisia työnjakoon liittyviä häiriöitä ehkä löytyy ja niin poispäin. Ehkä tää risukkokin jossain määrin on myös sitä, että millä tavalla sitä työtä jaetaan... .... Eli sitte meillä on seuraava kerta jo tossa [tulevan toiminnansuunnittelu].*

## Esimerkki 2:

Yhteisten alkuanalyysien ja luokittelujen perusteella häiriöistä lähempään tarkasteluun valittiin kolme kokonaisuutta: keskeinen tietojärjestelmä ja siihen liittyvät tekniset häiriötapaukset, uuden keskeisen tietojärjestelmän hallintaan liittyvät osaamispuutteet sekä tehtävien ruuhkautuminen ja uusi (toimenkuvaan kuulumaton) tehtävä. Näitä häiriöitä jäsennettiin toimintajärjestelmämallia käyttäen.

Työruuhkiin liittyvässä yhteisessä keskustelussa todettiin, että työruuhkien syntymiseen vaikutti uudistunut työn kohde eli uusi sähköinen palvelu ja siihen liittyvän tiedon tuottaminen ja jalostaminen sekä sähköisen palvelun markkinointi, joka oli uusi tehtävä. Uusia järjestelmiä ei vielä hallittu riittävän hyvin, jotta työ pystyttäisiin tekemään tehokkaasti (kehitysjännitteitä työvälineen, osaamisen ja uuden kohteen välillä). Organisaatiossa ei ollut vielä selvää, miten tehtävät kannattaisi jakaa ottaen huomioon uudet tehtävät, uusien välineiden tuomat tekniset mahdollisuudet ja tiedon tuottamiseen edelleen liittyvät maastotyöt sekä toisaalta vastuunjaon uudistuminen prosessien ja alueiden kesken (kehitysjännitteet uuden kohteen ja työnjaon välillä). Järjestelmän ja palvelun käyttöönottamiseen liittyvät ongelmat johtivat osaltaan työruuhkan pahenemiseen: työtavoitteista jäätin jälkeen, mikä kuormitti työntekijöitä ja saattoi vaikuttaa myös asiakkaisiin palvelun viivästymisenä. Analyysin perusteella osallistujat esittivät useita mahdollisuuksia edistää toimintaa: järjestelmän ohjeistuksen parantaminen (ns. pikaohjeet), alueelliset ja prosessirajat ylittävän yhteistyön systematisoiminen (vrt. spontaani apu) ja vuosikellon laatiminen, jotta toiminnan vuosittain toistuvat tehtäväjaksot ja työvaiheet hahmottuisivat paremmin.

Häiriöpajan keskustelut olivat tuloksellisia: ne johtivat konkreettisiin toiminnan kehittämiskokeiluihin. Häiriöitä koskevassa yhteenvedossa sekä seuraavien tapaamisten keskusteluissa toiminnan uudesta mallista havaittiin, että analysoitaviksi valitut häiriöt liittyivät toisiinsa ja että niitä voitiin ratkaista yhtä aikaa. Seuraavissa pajatapaamisissa uuden kohteen, uusien välineiden ja työnjakojen välillä olevia kehitysjännitteitä ratkaisemaan päätettiin kehittämisskokeilut, joiden aiheena olivat aluevastuullisten tiimi (prosessi- ja aluerajat ylittävä yhteistyö), uuden tietojärjestelmän ”helppokäyttöohjeet” sekä palveluprosessien vuosikellot.

## Pajatapaamisen työskentelyjen arviointi dialogisen prosessin näkökulmasta

Ensimmäisenä tutkimustehtävänä oli tarkastella, miten dialogisen kehittämisprosessin periaatteet ilmenivät tapausesimerkkinä olevassa muutospajaproessin tapaamisessa.

Kehittävään työntutkimukseen (KTT:een) perustuvassa muutospajassa on monia dialogista prosessia tukevia elementtejä. Tapausesimerkissä tällaisia olivat esimerkiksi pienryhmien käyttö, koko ryhmän yhteiset keskustelut ja yhteenvedot, arkityöstä kerätty aineisto analyysin kohteena ja työkokemuksen arvostaminen argumentoinnin perustana, sekä yhteinen nykytoiminnan kriittinen arviointi tavoitteena rakentaa yhteistä näkemystä toiminnan kehitystarpeista. Seuraavassa kuvaan yhteisiä elementtejä ja niiden perusteluja molempien lähestymistapojen lähtökohdista.



Lähestymistapoja erottaa lähtökohtainen tavoite suoran osallistumisen laajuudesta. Demokraattisen dialogin periaatteita noudattavassa kehittämisprosessissa keskeistä on luoda mahdollisuudet kaikkien asiaan liittyvien osallisten tasaveroiselle, aktiiviselle vuoropuhelulle. Muutospajan osallistujajoukko on rajoitettu n. 10–25 henkilöön, jotka tarvittaessa valitaan tutkittavana olevan *yhteisen toiminnan kohteen kannalta* edustavasti, kuten tässä esimerkissä. Edustuksellisuus ei siis tarkoita esimerkiksi tasapuolista ammattiryhmien tai etujärjestöjen edustusta (vrt. edustus demokraattisen näkökulman perusteella). Osaan pajoista voidaan kutsua johtoa tai muita asiaan liittyviä henkilöitä. Myös välitehtävät ja kehittämiskokeilut laajentavat muutospajan varsinaista osallistujajoukkoa. Muutospajankin tavoitteena on yksittäisten parannusten sijaan toimintamallin (konseptin) uudistaminen kokonaisuutena ja siten kehittämisen leviäminen koko organisaation toiminnaksi. Kuitenkin muutospajassa tehtyjen muutoksen jäsenysten, uuden toimintamallin kuvauksen, kehittämiskokeilujen levittäminen ja laajemman työyhteisön osallistaminen jää pääosin pajaprosessin jälkeiseksi organisaation omaehtoiseksi (vrt. tutkijoiden osallistuminen) kehittämistoiminnaksi.

Dialogisessa kehittämisessä korostetaan tutkijoiden ja käytännön toimijoiden tasaveroisuutta kehittämisprosessissa koskien niin kehittämisen keinojen kuin kehittämisen aiheiden valintaa. Muutospajassa keskustelun kulkua ja sisältöä ohjataan ekspansiivisen oppimisteorian vaiheiden sekä toiminnan kohdetta ja sen muutosta jäsentävien peruskäsitteiden kautta. Tutkijalla oletetaan olevan osallistujia enemmän tietoa kehittämisen ja kehittymisen logiikasta ja menetelmistä sekä toimintaa kuvaavista malleista, ja hänen oletetaan tarjoavan niitä aktiivisesti osallistujille. Toisaalta myös dialogisessa kehittämisessä tutkija on vastuussa dialogisen prosessin rakentamisesta. Keskustelujen sisältöä rakentavat osallistujien kiinnostuksen ja työkokemuksen perustalta nousevat näkökulmat ja pyrkimys yhteiseen ymmärrykseen käsiteltävästä asiasta.

Tapausesimerkissä osallistujat kyseenalaistivat kolme kertaa tutkijoiden esittämän työskentelytavan. Edellä esimerkissä 1 pajassa olisi voitu alkaa keskustella, mitkä ovat keskeisiä häiriöitä ja valita ne aineiston sijaan käsittelyyn. Tutkijoiden perustelujen jälkeen työskentelyä jatkettiin kuitenkin suunnitellusti aineiston pohjalta. Toisena esimerkkinä keskustelun ohjaamisesta on keskustelun rajoittaminen. Osallistujat olisivat halunneet keskustella heti siitä, miten työn ongelmat ratkaistaan. Tutkijat perustelivat keskustelun rajaamista lähestymistavan näkemyksellä oppimisesta ja kehittämisestä, joiden perusteella pajaprosessissa edetään ratkaisuihin vasta toiminnan systemaattisen tutkimisen ja uuden toimintamallin ja sen edellyttämien toimintatapojen hahmottamisen kautta. Tästä huolimatta osallistujat käyttivät analyysivälinettä myös ratkaisujen pohtimiseen ja sikäli toteuttivat omaa näkemystään keskusteluiden sisällön suuntaamisessa – he olivat kehittämisen toimijoita.

Dialogisessa kehittämisessä käytetään erilaisia pienryhmiä mahdollistamaan kaikkien aktiivista osallistumista keskusteluun sekä edistämään erilaisten näkökulmien kohtaamista ja uuden ymmärryksen luomista tutkimalla näkökulmia yhdessä kyseessä olevasta aiheesta. Ryhmäjako on keskeinen keino edistää tasaveroista vuoropuhelua ja vaikuttaa keskusteluissa rakennettavan ymmärryksen laatuun: esimerkiksi saman ammattiryhmän edustajat kootaan yhteen syventämään tiettyä näkökulmaa tai ammatilliset sekaryhmät laajemman, rajoja ylittävän ymmärryksen rakentamiseksi. Muutospajassa ryhmien työskentely perustuu kahden virikkeen menetelmän hyödyntämiseen. Tavoitteena on tietyn analyysi- ja oppimistehtävän rakentaminen aineiston, välineen ja tehtävänannon avulla, ja ryhmäjako pohditaan tämän tehtävän kannalta. Vaikka ryhmätyöskentely potentiaalisesti edistää keskustelua ja moniäänisyyttä, ryhmäjaot tehdään pikemmin käsiteltävää teemaa kuin osallistujien tasaveroisuutta, erilaisia näkemyksiä tai muita dialogisia periaatteita painottaen. Tyypillisesti keskustelujen ohjauksessa ei myöskään painoteta tai kiinnitetä huomiota kuuntelun merkitykseen. Tapausesimerkissä käytettiin ensin satunnaisia sekaryhmiä (jako neljään) häiriöiden esianalyysissä, ja sen jälkeen osallistujat valitsivat ryhmän mielenkiintonsa mukaan.

Molemmat lähestymistavat painottavat arjen ja työkokemuksen merkitystä. Dialogiseen kehittämisprosessiin jokainen (johto, päälliköt, suunnittelijat, työntekijät jne.) osallistuu oman työkokemuksensa perusteella. Työkokemus on legitiimi, oikeutettu peruste argumentoida ja osallistua keskusteluun. Kriittinen tarkastelu syntyy vuoropuhelusta, osallistujien erilaisten kokemusten ilmaisemisen ja yhteisen näkemyksen rakentamisen kautta. Muutospajassa korostuu arkityöstä kerätty peiliaineisto ja sen rikastamiseen käytetty työkokemus. Lähestymistavassa kokemus nostetaan kriittisen arvioinnin kohteeksi tulkintamalleja (toinen virike) käyttämällä: onko kokemus ja ensitulkinta tilanteesta oikeutettu, vai voidaanko tilanteiden analyysillä päästä kokemuksen taakse ja löytää uusi, laajempi tulkinta? Tapausesimerkissä työn häiriöitä analysoitiin toimintajärjestelmämallia käyttäen ja tulkittiin syitä toiminnan kehitysjännitteinä.

Työn ja siitä kerätyn aineiston analyysissä käytettiin hyväksi tutkijan tarjoamia, toiminnan teoriaan perustuvia malleja. Kehittävän työntutkimuksen näkökulmasta välineiden ja tulkintamallien opettaminen ja käyttö on oleellinen osa oppimisprosessia ja edistää matkaa lähikehityksen vyöhykkeellä. Välineet nähdään myös keinona *etäännyttää* arkityötä koskeva tilanne sellaiseksi, että siitä voidaan keskustella henkilöimättä asioita tai ilman suurta tunnekuohua *työn* analyysiin keskittyen. Dialogisessa kehittämisessä luentoja puolestaan pyritään välttämään (esim. Gustavsen 1991) ja painotetaan tutkijoita tasaveroisina keskustelijoina. Dialogisen prosessin näkökulmasta vaarana on, että tutkijoiden esittämät välineet dominoivat keskustelua ja näkemykset, jotka eivät liity näihin malleihin, jäävät ilmaisematta.

Dialoginen prosessi korostaa tutkijan ja käytännön toimijoiden tasaveroisuutta organisaation toimintaa koskevan yhteisen ymmärryksen ja yhteisten käsitteiden rakentamisessa. Muutospajassa tutkijalla on usein vahva rooli keskustelujen yhteenvedoissa, joissa hyödynnetään tulkintaa kehittävän työntutkimuksen näkökulmasta (esim. kohteen muutos, kehitysjännite, teoreettisia ideoita paikallisesti soveltaen). Molemmissa lähestymistavoissa pyritään paikallisiin käsitteisiin ja tulkintaan organisaation tilanteesta, haasteista ja tulevaisuuden toiminnasta. Muutospajassa luodaan yhteistä ymmärrystä ja tulkintaa toiminnan kehitys-polusta, uudistumisen tarpeesta, tulevasta suunnasta ja toimintakonseptista sekä tarvittavista kehityskaskelista, jotka ilmaistaan paikallisin, yhdessä rakennettuun käsittein (esim. "aluevastuullisten tiimi").

## **Välineitä toimintaa uudistavaan dialogiin**

Toisena tutkimustehtävänä oli pohtia, miten kehittävän työntutkimuksen ja dialogisen prosessin periaatteet ja välineet voisivat rikastaa toisiaan, ja siten edistää tulevaisuuden työssä tarvittavaa keskustelua toiminnan muutoksesta ja kehittämisestä. Miten työyhteisöissä voidaan tukea dialogia, joka auttaa jäsentämään organisaation muutoksia, havaitsemaan toiminnan häiriöitä ja kehitystarpeita sekä luomaan niihin innovatiivisia ja uudistuvaa toimintaa tukevia ratkaisuja?

Yhteistä tässä esitellyille lähestymistavoille on kehittämistoimijuuden (Heikkilä & Seppänen, 2014, painossa) lisääminen ja työpaikan toimijoiden voimaannuttaminen kehittämään omaa työtään, näkemys kehittämisestä oppimisprosessina, käytäntöön suuntautuminen ja toiminnan konkreettiset kehityskokeilut osana toiminnan uudistamista. Molemmissa myös tavoitellaan yhteisten toimintaa ohjaavien käsitteiden luomista kehittämisprosessissa ja yhteisen näkemyksen syntymistä tulevasta toimintamallista, sekä pidetään kehittymistä jatkuvana prosessina, jossa edetään kohti toimivampia ratkaisuja parasta ja pysyvää käytäntöä kohti.

Kehittävän työntutkimuksen näkemys toiminnan uudistumisesta toiminnan kohteen uudistumisen seurauksena tarjoaa teoreettisesti perusteltuja välineitä ohjata keskustelua organisaation tuotannollisen (materiaalisten, palvelujen, tiedon yms. tuottaminen) toiminnan

kannalta keskeisiin asioihin ja jäsentää työn muutoksia oman, työyhteisön ja organisaation tasoilla rinnakkaisesti (Engeström Y. 1999). Dialogisen kehittämisprosessin periaatteiden hyödyntäminen puolestaan tukee kehittämisprosessia, jossa tunnistetaan kehittämisen prosessiin vaikuttavia valtasuhteita sekä luodaan mahdollisuuksia osallistujien äänen kuulumiselle ja aineistonkeruun ulkopuolelle jääneen tiedon ja kokemuksen käyttämiselle huolimatta voimakkaista keskustelua suuntaavista välineistä. Dialogisten periaatteiden myötä myös sellaiset näkemykset, jotka nostavat erilaisia puolia ilmiöistä esiin kuin mihin kehittävän työntutkimuksen välineet kiinnittävät huomion, saattaisivat päästä paremmin esille. Näin voitaisiin edistää innovatiivisia ja luovia, organisaation tuotannollisen toiminnan edistämiseen ja uudistamiseen suuntautuvia ratkaisuja.

## **Yhteenveto**

Tapausesimerkin avulla arvioin, miten toisaalta kehittävän työntutkimuksen, toisaalta kommunikatiivisen toimintatutkimuksen perinteessä painotetun dialogisen prosessin keskeiset periaatteet ilmenevät asiantuntijaorganisaatiossa toteutetussa muutospajaprosessissa ja pohdin, mitä välineitä ne yhdessä tarjoavat toimintaa uudistavaan dialogiin.

Toimintaa uudistava dialogi käydään kohteen muutoksesta, johon kehittävä työntutkimus tarjoaa teoreettisesti perustellun näkökulman ja välineitä toiminnan tutkimiseen. Dialogista prosessia tarvitaan, jotta keskustelussa tuetaan tietoisesti yhteisen ymmärryksen luomista, ja tunnistetaan valtasuhteiden ja välineiden vaikutus uuden luomisessa. Dialoginen prosessi korostaa näkemystä, että uuden toiminnan luominen vaatii myös sitä kuvaavan uuden käsitteistön luomista ja että nämä ovat toisiinsa kietoutuneita prosesseja. Yhteinen kehittäminen kehittää myös uusia yhteisiä, uudistuvaa toimintaa ja toiminnan kohdetta kuvaavia käsitteitä. Dialogisen prosessin periaatteiden ja kehittävän työntutkimuksen työn tutkimisen menetelmien ja välineiden avulla voidaan tukea työyhteisön oppimisprosessia ja toiminnan uudistumista sekä sellaisten uusien käsitteiden luomista, jotka suuntautuvat organisaation tuotannollisen toiminnan edistämiseen ja uudistamiseen.

## **Kirjallisuus**

- Ala-Laurinaho, A. (2003) Jatkuvaan parantamiseen kehittyminen – toimintatutkimus kolmella sahalla. Lisensiaatintutkimus, TKK, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Espoo: Teknillinen Korkeakoulu.
- Arnkil, R. (2008) In Search of Missing Links in Disseminating Good Practice – Experiences of a Work Reform Programme in Finland. *International Journal of Action Research* 4 (1/2), 39–61.
- Engeström, R. (1999) Toiminnan moniäänisyys. Tutkimus lääkärinvastaanottojen keskusteluista. Helsinki: Helsinki University Press.
- Engeström, Y. (1987) Learning by expanding. Helsinki: Orienta-Konsultit Oy.
- Engeström, Y. (1999) Communication, Discourse and Activity. *The Communication Review* 3 (1–2), 165–185.
- Engeström, Y. (2000) Activity theory as a framework for analyzing and redesigning work. *Ergonomics* 43 (7), 960–974.
- Engeström, Y. & Virkkunen, J. (2007) Muutoslaboratorio – kehittävän työntutkimuksen uusi vaihe. Teoksessa E. Ramstad & T. Alasoini (toim.) *Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa*. Tykes-raportteja 53. Helsinki: Työministeriö, 67–88.
- Gustavsen, B. (1991) The LOM-program: A network-based strategy for organization development in Sweden. *Research in Organizational Change and Development* 5, 285–315.
- Gustavsen, B. (1992) Dialogue and Development. *Social Science for Social Action: Toward Organizational Renewal*. Vol. 1. Stockholm: Arbetslivscentrum & Assen: Van Gorcum.

- Gustavsen, B. (2001/2006) Theory and practice: The mediating discourse. Teoksessa B. Reason & H. Bradbury (toim.) *The Handbook of Action Research*. London: Sage, 17–26.
- Gustavsen, B., Hansson, A. & Qvale, T. (2008) Action Research and the Challenge of Scope. Teoksessa B. Reason & H. Bradbury (toim.) *The Sage Handbook of Action Research*. 2nd edition. London: Sage, 64–77.
- Gustavsen, B., Hofmaier, B., Ekman, M. & Wikman, A. (1996) Concept-Driven Development and the Organization of the Process of Change. An Evaluation of the Swedish Working Life Fund. *Dialogues on Work and Innovation*. Vol. 3. Amsterdam/ Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Heikkilä, H. & Seppänen, L. (2014, painossa) Evaluating Developmental Dialogue: The emergence of participants' transformative agency. *Outlines: Critical Practice Studies*.
- Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) (1999) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Atena-kustannus, WSOY
- Heikkinen, H. & Jyrkämä J. (1999): Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa H. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) (1999) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Atena-kustannus, WSOY, 26–62.
- Isaacs, W. (1993) Taking Flight: Dialogue, Collective Thinking, and Organizational Learning. *Organizational Dynamics* 22 (2), 24–39.
- Isaacs, W. (1999) Dialogue and the Art of Thinking. A Pioneering Approach to Communication in Business and in Life. New York: Currency/Doubleday.
- Kiviniemi, K. (1999) Toimintatutkimus yhteisöllisenä projektina. Teoksessa H. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Atena-kustannus, WSOY, 63–84.
- Kuula, A. (1999) Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Vastapaino, Tampere-Paino Oy, Tampere.
- Lahtonen, M. (1999) Keskustellen parempaan työyhteisöön. Teoksessa H. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Atena-kustannus, WSOY, 201–220.
- Launis, K., Schaupp, M., Koli, A. & Rauas-Huhtanen S. (2010) Muutospajaohjaajan opas. Tykes-raportteja 71. Helsinki. Tekes.
- Miettinen, R. (2005). Object of activity and individual motivation. *Mind, Culture and Activity* 12 (1), 52–69
- Mott, L. (1992) Systemudvikling. Kobenhavn: Handelshojksolen.
- Pesonen, I. (1999) Developing municipal meals services. Towards a conceptually low organization through communicative action. Teoksessa S. Kalliola & R. Nakari (toim.) *Resources for Renewal. A Participatory Approach to the Modernization of Municipal Organizations in Finland*. Series: *Dialogues on Work and Innovation*. Vol 10. Amsterdam/ Philadelphia: John Benjamins Publishing Company, 81–101.
- Pulkkinen, A. & Ala-Laurinaho, A. (2007). Dialogiset menetelmät suunnittelussa. Teoksessa E. Kaasinen & L. Norros (toim.) *Älykkäiden ympäristöjen suunnittelu. Kohti ekologista systeemiajattelua*. Tampere: Teknologiateollisuus ry, 215–220.
- Syvänen, S. & Loppela, K. (2013) Dialogic development and leadership promoting productivity, quality of working life and learning. In *Conference Proceedings: Advances in Business-Related Scientific Research Conference*, March 20–22, 2013, Venice, Italy. Piran: Gea College, Faculty of Entrepreneurship.
- Virkkunen, J., Engeström, Y., Pihlaja, J. & Helle, M. (1999) Muutoslaboratorio. Uusi tapa oppia ja kehittää työtä. TYKE-raportti 6. Helsinki: Työministeriö.
- Virkkunen, J. & Schaupp, M. (2011) From change to development: Expanding the concept of intervention. *Theory & Psychology* 21 (5), 629–655
- Vygotsky, L. S. (1978) *Mind in Society*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Vygotsky, L. S. (1986) *Thought and language*. Cambridge, MA: MIT Press.

---

---

# Exposing the Myth of Equal Career Opportunities: Women Attorneys in Finland and Poland<sup>1</sup>

**Marta Choroszewicz**

University of Eastern Finland

---

## **Abstract**

The aim of the paper is to analyse the contemporary challenges linked to gender inequalities inherent in the field of lawyers' professional activity in Finland and Poland. Specifically I ask how global changes affecting currently legal work contribute to women's actual career opportunities within their profession. The article applies Pierre Bourdieu's (1977) concept of symbolic violence in order to elucidate the persistence of gender inequalities grounded in professional expectations and the myth of equal career opportunities. The analysis is based on an investigation of empirical data from interviews with Finnish and Polish women attorneys. The findings show that the interviewees from middle-sized and large law firms in particular are subject to subtle domination based on the denial of gender as a form of differentiation influencing women's career in the legal practice. I argue further that women become not only subjects but also co-perpetrators of this form of symbolic violence.

Keywords: women attorneys, gender inequalities, symbolic violence, career opportunities

## **Introduction**

This article focuses on women attorneys and their participation in a highly competitive professional field. Attorneys make up a specific group of lawyers who – besides a law degree – also possess additional educational qualifications which allow them to practice law with the title of attorney-at-law. In Finland and Poland the majority of attorneys work in private law firms or solo law practices. The profession of attorney is one of the top legal bastions of male professional domination. According to statistics acquired from the Finnish Bar Association, the share of women among Finnish attorneys was 25% in 2008 and 26% in 2012 and among Polish attorneys was about 31% in 2009 (Choroszewicz 2014). In addition, Finnish and Polish women attorneys are observed to be underrepresented in positions which are professionally linked to prestige, authority and power (*ibid.*). The last empirical studies on women lawyers in both these countries were undertaken in different economic realities (Silius 1992; Szafranec 1982).

Regarding the positions of women lawyers, the body of Anglo-American studies on attorneys and practicing lawyers reports the disadvantaged position of women lawyers specifically in terms of career advancement and work-life balance (e.g. Bacik & Drew 2006; Brockman 2001;

---

<sup>1</sup> This article is based on my PhD dissertation entitled "Managing Competitiveness in Pursuit of a Legal Career: Women Attorneys in Finland and Poland" (2014), in which I analyse the role of gender in women's career development and professional status.



Hagan & Kay 2007). It has been noticed that whereas women constitute the majority among law students and law school graduates, their representation decreases along with their progress towards higher levels in the organisational hierarchy. Due to the universal character of this phenomenon, the issue has also been studied in the European context (i.e. Schultz & Shaw 2003). However, there is still a paucity of studies targeting women lawyers' career opportunities in relation to the current changes affecting the market of legal services specifically in Finland and Poland.

Nowadays law firms and lawyers operate in the rapidly changing context of the globalised economy which influences the work of lawyers in Finland and Poland. The profession has become exposed to the rules of the market economy with increasing competition between both law firms and individual lawyers. Lawyers need to respond to the needs of the market economy as expressed in expectations of flexibility with regard to, amongst others, legal specialisation. The emergence of new types of legal cases and issues has resulted in a division of the lawyers' community into traditional and corporate lawyers. The former continue to serve predominantly individual clients who need legal advice in rather traditional legal matters. By contrast, a growing group of corporate lawyers work in middle-sized and large law firms and are characterised by a commercial orientation towards legal work, as they tend to offer their legal services to rather prestigious and wealthy corporate clients. This division implies disparities among lawyers in criteria of income and professional focus and therefore also in terms of prestige, authority and power.

It becomes pertinent to ask whether gender inequalities are diminishing in the professional context influenced by the globalised economy. This appears to be an intriguing question to ask in relation to the continuously increasing presence of women among legal professionals in Finland and Poland. I draw on Bourdieu's concept of symbolic violence in order to examine how the prevalent discourses of professional expectations, equal career opportunities and individualisation of career choices contributes to women's actual career opportunities in their professional field.

### **Symbolic violence in the context of gender inequalities**

This article applies Bourdieu's concept of symbolic violence to study gender differentiation as a form of domination in the field of women attorneys' professional activity in Finland and Poland. Bourdieu points out that every field is characterised by "the gentle, invisible form of violence, which is never recognized as such, and is not so much undergone as chosen, the violence of credit, confidence, obligation, personal loyalty, hospitality, gifts, gratitude, piety" (Bourdieu 1977, 192). In other words, symbolic violence is based on a subtle and invisible form of dominance which is rarely identified as such by the individuals subject to it. Beate Kraus aptly observes that the reason for it lies in the fact that individuals usually uncritically internalise it as an integral part of the social field they are embedded in. She argues that "[s]ymbolic violence is a subtle, euphemized, invisible mode of domination that prevents domination from being recognized as such and, therefore, as misrecognized domination, is socially recognized" (Kraus 1993, 172).

In this article, I conceptualise symbolic violence as a pressure to comply with the professional expectations and working norms which are only increasing in the globalised economy. Earlier studies report that particularly organisations with stronger hierarchical structures are built upon gender differentiations which are inclined towards masculine qualities, values and skills. This is particularly salient with regard to favouring masculine organisational work patterns such as full-time work and uninterrupted periods of employment (Crompton & Le Feuvre 1996). As a consequence of men's domination in the profession of attorney, its culture has become ingrained with masculine qualities and values marked as gender neutral (e.g. Rhode 2003; Sommerland 2003). It is, therefore, intriguing to examine how the changes and the

restructuring of working life advocated by the globalised economy influence the professional prospects of women attorneys in Finland and Poland.

The concept of symbolic violence is applied to the empirical material in order to read the interview data not only as experiences of individual women, but as the representation of discourses inherent in the lawyers' field of professional activity. By doing it, I show how these discourses act as "gentle" forms of domination upon women by forcing on them attitudes of compliance with supposedly gender-neutral working norms and expectations. In reality, they are underpinned by gender differentiations as they were formed in relation to specific conventionally masculine working norms and patterns whose aim has been fundamentally to serve professional men as the dominant group in the labour market. They disadvantage women's professional position by ignoring the social circumstances in which women develop their careers. Nonetheless, they are not recognised as such even by women themselves who often appear to uncritically naturalise them.

### **Interview data**

The empirical data used in this article are drawn from 25 semi-structured interviews with ten Finnish and fifteen Polish women attorneys conducted predominantly in the interviewees' workplaces in 2011. The sample was selected among respondents who had previously responded to a survey agreeing to take part in a follow-up interview. Nine interviews in Finland were carried out with interviewees from law firms located in Helsinki and one from another Finnish region. All the interviews with Polish interviewees were conducted in Warsaw.

With respect to the type of firm, five Finnish interviewees worked in middle-sized firms (10–50 lawyers) or large law firms (51–150 lawyers) and five in small law offices (2–4 lawyers). Regarding the Polish interviewees, three of them worked for middle-sized or large law firms, one worked as an attorney apprentice and the rest (11) worked in their own solo or/and joint law practices. However, six interviewees who recently worked in their own solo practice or cooperated with relatively small law firms had experience of working for large law firms.

With respect to age, they ranged in age from their early 30s to their 80s. Two-fifths of the interviewees were younger than 37 and two-fifths were between 38 and 46. Five interviewees were older than 46. The great majority of interviewees were either at the beginning or at an advanced stage of their legal careers.

The time and length of interviews varied due to the interviewees' availability, working schedules and the flow of the interview. The duration varied from 35 minutes to 2 ½ hours. One interview was conducted on the telephone and one was conducted with two interviewees at the same time. All 23 face-to-face interviews were recorded and the one on the telephone was documented through note-taking. The interview protocol consisted of open questions covering a wide range of themes covered in my PhD study, from which I extracted passages regarding transformations of legal work, professional expectations and career opportunities.

### **Increasing professional pressures**

Globalisation of markets and technological progress have affected working life and various segments of the labour market to varying degrees. These changes are also visible in the working practices of Finnish and Polish women attorneys. The transformations advocated by the globalised economy have also contributed to a restructuring of legal work at the local level of branch offices of international law firms in Finland and Poland. The establishing of international law firms has strengthened the cross-border relations between branch offices situated in different countries as well as clients from around the world. In order to facilitate this

international cooperation, this has resulted in increasing professional expectations towards lawyers with regard to their individual flexibility in the expansions and fluctuations of working time. To illustrate, two Finnish interviewees explain:

*To be a lawyer or an attorney is quite a tough job, especially in international business law. You have clients overseas so it can be any time, sometimes at night, that you need to have video conferences. So good lawyers hardly ever only work from 9 to 5 but it is more or less a profession where you are always available. [F]*

*If you want to become an attorney who works from 8 to 4, it doesn't happen here. I mean the nature of the work is not that you can come and go whenever you feel like it. You sometimes have to be available 24/7. It is not that you need to work 24/7, 365 days a year. Of course, each of us needs vacations. But basically you need to be much more alert, being on hand or reading emails or whatever more often than in places where you have strict working hours. [F]*

Working hours are expanding continuously as a side effect of legal work flexibility. Technological progress has contributed to this flexibility of legal work by separating legal work from physical offices and this way blurring the boundaries between lawyers' professional and private lives (Choroszewicz 2014). Consequently, lawyers are expected not only to be available to employers and clients during official working hours, but also during leisure time. In this respect, technology has played a prominent role in the restructuring of the working practices of lawyers, particularly those employed in middle-sized and large law firms. As empirical evidence specifically shows these interviewees perceive increasing working expectations as "natural" and "obvious" and therefore ingrained in their professional conduct.

In addition, legal work increasingly covers not only traditionally understood legal work but also other work assignments such as marketing, selling and communication responsibilities. The former is perceived as the core of lawyers' work which is based on the preparation of legal documents and the giving of legal advice. It is still predominantly done in offices. A Finnish interviewee describes the working mode in transactional law:

*So you very rarely sit in the office for 20 hours doing whatever documents you need to do on behalf of your client. It might take, for example, two weeks and afterwards everything is done (...) There is also a great freedom when you are not doing any work so you can do something else. You do not have any regular working hours and it gives you also freedom, so when you are not working you can do something else. [F]*

The other responsibilities, specifically communication with clients, can be undertaken in any place or time. Although their importance is steadily increasing, they are not yet considered as actual legal work and therefore they can easily be carried out during lawyers' "leisure time". Consequently, this part of lawyers' work dedicated amongst others to lawyers' extensive availability to clients is becoming an integral element of lawyers' professional ethos. Compliance with it becomes naturalised by lawyers as if it does not need a justification, particularly in law firms and legal specialisations which involve cooperation with wealthy and prestigious clients.

Legal specialisations appear as marked by an internal hierarchy depending on the intensity of working schedules and the prestige of clients. These, in turn, imply a disparity between lawyers in terms of income and prestige. Flexible legal work also requires lawyers to be flexible employees who are sometimes able to comply with unpredictable and intensive working schedules referred to as "work on demand" (Reichman & Sterling 2002, 949). Not surprisingly, the legal specialisations and projects that require flexible lawyers are usually characterised by faster career progress and are therefore still numerically dominated by men. By contrast, women lawyers, due to their greater involvement in family life, are more prone to bargains

between more stable and predictable working hours but professionally less favourable career choices. It is reflected in examples where the interviewees justify their career choices as follows:

*I did make some choices in my career. As a young lawyer I also worked in mergers and acquisition but that is an area where, if there is a big acquisition going on, days can be very long. Thus, I switched to a kind of work which allows me a bit more flexibility. Let's say that normally clients do not need me after 5 o'clock in the evening and then if I prefer to write something in the evening it is basically up to me. I do not have to participate in conference calls or anything like that. [F]*

*I stopped working with that law firm, because I could not promise them that I would be so flexible that they could count on me in every situation they wished me to be and I did not know whether it would be possible to do so in my situation [due to pregnancy] and now I see it would have been impossible anyway to be so flexible. [P]*

Consequently, some women lawyers commit themselves to legal matters that provide them with greater flexibility to reconcile professional and family responsibilities. Accordingly, women lawyers are delegated or frequently delegate themselves to professional work which might be seen as professionally less rewarding (Schultz 2003, xlii). It is ultimately reflected in their slower career advancement. As Wharton aptly notices, women and men of the same profession "are likely to work in different jobs and firms" (Wharton 2005, 97). The increase in women's representation among lawyers is noticed to have a somewhat bridging effect on gender segregation across legal specialisations (Kay & Gorman 2008, 303). Nonetheless, the gender imbalance across particular work positions and legal specialisation continues to persist (e.g. Hunter 2003). Mossman draws attention to the context of the pressures in which women lawyers' choices regarding career and life are made which touch upon the reconciliation of their professional and personal lives (Mossman 1994, 73).

It is to some extent also relevant for Finnish and Polish interviewees as an active role in the unpaid economy of family still predominantly remains the domain of women attorneys in both countries. Thus, they are inclined to make greater trade-offs between their career and personal life and therefore they appear to law firms as less flexible employees (Choroszewicz 2014). Still, despite the changes affecting family models and working patterns, most career committed lawyers are expected to comply with the dominance of professional demands over personal life. This attitude is anticipated and rewarded in law firms which assess their employees by conventionally masculine working norms. If some women lawyers are unable to adapt to them due, for example, to family responsibilities, they need to make career choices which provide them with more flexibility. This often involves career choices which are not necessarily fully legitimised in their professional field. Nonetheless, these choices are interpreted by the organisations as women's free choices to withdraw themselves from the race for top positions. Consequently, the most prestigious legal work and positions remain ingrained with conventionally masculine careers and working patterns which continue to hamper active participation in family life.

The currently increasing professional expectations in terms of flexibility and availability to clients and law firms appear to specifically affect women attorneys due to the fact that they still bear the greater part of housework and childcare duties both in Finland and Poland (Choroszewicz 2014). Therefore, I argue that they need to become what Crompton and Le Feuvre referred to as "surrogate men" in order to gain access to the most prestigious legal work and work positions, since the organisational realities are designed to favour conventional masculine career choices (Crompton & Le Feuvre 1996, 433). The globalised economy appears to intensify this pressure of compliance to which Finnish and Polish women attorneys are exposed, as a condition for their access to greater career opportunities.

## The myth of equal career opportunities and individualisation of women's choices

The functionality of symbolic violence appears rooted in the interviewees' denial of the relevance of gender regarding career opportunities and advancement. The empirical evidence shows that the interviewees express a strong belief in equal opportunities and free choice as inculcated in the organisational structures of law firms. For instance, particularly hiring and career advancement preferences are presented in a gender-neutral perspective as a matter of personality and attitude than gender. As an associate in a large law firm explains during their interview:

*Of course [the recruited person] needs to be a trustworthy person whom you can assume that clients will trust and who is not just, as we say, is not just to suit, but a genuine and enthusiastic person. And enthusiasm actually comes with a spark. We want people with a certain drive, and drive in a positive sense. It is not a drive for personal benefits but drive to sort of do something for the benefit of the entire firm (...). You need to have a certain drive and spirit [for this profession] because if you really like what you are doing then you will find the time and energy. [F]*

Also other interviewees share the belief that promotions are available to everyone when underpinned exclusively by hard work and a stroke of good fortune. They argue as follows:

*It does not matter whether you are a woman or a man, but the personality needs to be a perfect match (...). [F]*

*So everyone has the chance to achieve them [promotions and partnership level] if they work hard enough but of course it depends on your legal specialisation, sometimes if you hit the jackpot you are just lucky. [F]*

The interviewees appear to internalise the belief that if they invest enough hard work and show adequate devotion to their careers, they will be rewarded on a fair and gender-neutral basis. This particularly concerns Finnish interviewees who seem to naturalise the irrelevance of gender to a greater extent than their Polish counterparts. A similar trend has been also noticed in the studies on women leaders who tend to express a commitment to a belief in equal career opportunities and organisational fairness in the acquisition of job-related resources (e.g. Simpson, Ross-Smith & Lewis 2010, 198–199). This echoes Korvajärvi's argument that "[g]ender issues in the economy and labour are understood as individual and personal, instead of collective and cultural" (Korvajärvi 2012, 127). Consequently, gender as a factor undermining the distribution of resources and rewards disappears in the professional context of lawyers' work.

Nonetheless, gender appears to be a sensitive topic for both the Finnish and Polish interviewees. Some interviewees soundly refute the relevance of gender in the legal practice. It is still more acceptable to express the positive rather than negative implications of gender for women attorneys' careers. To illustrate, a Polish interviewee argues:

*In my opinion gender does not have any importance in this profession unless in regard to stereotypes which, as I have already said, can be beneficial (...) There are women who see gender stereotypes and discrimination everywhere and they will always be offended... so they will detect these stereotypes everywhere and it will prevent them from carrying out any professional activity...there is this type of women... [P]*

The afore-mentioned comment suggests that some interviewees participate actively in the processes of the naturalisation of a supposedly gender-neutral norm into the structures of the legal practice. Thus, symbolic violence functions through the myth of equal career opportunities which implicitly sanctions the legitimacy of gender inequalities in the organisational structures



of law firms. It permits the bringing of individual women to account for career choices which are not in line with the hierarchical system of the profession. For example, the Finnish and Polish interviewees from large law firms justify the absence of women from top positions as follows:

*It is demanding in the sense of combining family and work. I think that many women make this choice because they are not willing to make that effort. I am not saying that it would be any more difficult for any woman to succeed, I think that 'yes, probably in some areas', but generally in Finland we have quite equal opportunities, it is really all about your own willingness and attitude, if you want to do it you are able to. And I think women more often just want less and are satisfied with less. [F]*

*This is a matter of choice in regard to what you want to do. Women can succeed here to the same extent as men [in the legal practice], for example, in terms of financial success, if we talk about it in these terms. Also women, like men, can achieve prestigious success. They can have many various cases, but probably different cases. This is why maybe, according to the rankings, more men attorneys are seen as experts. This is maybe due to the fact that men are in charge of those spectacular strategic projects, because they are better at them. [P]*

The empirical data indicates that particularly the Finnish and Polish interviewees from middle-sized and large law firms who hold prestigious positions appear to be prone to the myth of equal career opportunities available to all lawyers regardless of their gender. Similar findings were reported by other studies on women in organisations (i.e. Sealy 2010; Simpson, Ross-Smith & Lewis 2010). It suggests that the discourse of equal career opportunities is specifically inherent in law firms with hierarchical structures. Consequently, women working in such organisations internalise this dominant perspective which puts the blame for women's absence in the upper echelons of law firms on the women themselves. In this way gender inequalities are legitimised by a presentation of women's career choices as being motivated by their different interests and priorities rather than as a result of gendered structures of organisations. Thus, responsibility is shifted from structures onto individuals, particularly women who seem to be unconscious of the violence perpetrated on them in a seemingly gender-neutral form. As a result, the questions of whether the organisational structures offer genuinely equal career opportunities for both women and men lawyers, and how the organisation can support the less numerically represented gender to reach the upper echelons remain concealed.

## **Discussion and conclusions**

I started this paper by posing the question of whether global changes affecting legal work positively contribute to women's actual career opportunities within the market of legal services in Finland and Poland. In order to answer this question, I suggested looking at the imposition of certain professional expectations, orientations and norms of behaviour upon women attorneys through Bourdieu's concept of symbolic violence. The application of the concept contributes to an understanding of the mechanism of the subtle form of violence enacted upon women to disadvantage their professional prospects. However, women themselves hardly recognise it as such, particularly if they want to perform well professionally.

The analysis showed that symbolic violence is particularly strong in the organisational structures of middle-sized and large law firms in Finland and Poland. These work environments are characterised by less tolerance to those who question professional expectations and the myth of equality career opportunities which function as forms of domination inflicted upon women. They ensure women's compliance with rising professional expectations. However, professional women may themselves contribute to this violence through the uncritical internalisation of this individualistic perspective which denies the relevance of social

circumstances on women's career choices. In this respect, women not only become the subjects of this violence, but they also participate in it as its co-perpetrators.

In addition, the culture of conformity inherent in the organisational structures of law firms contributes to the persistence not only of gender inequalities, but also to increasing inequality among women with regard to their career opportunities. Specifically, it legitimises the superiority of women who uncritically comply with the professional requirements seen as "natural" in their highly competitive work environments. In other words, it encourages women to become surrogate men in order to enjoy the privilege of equal career opportunities based on the provision of the same opportunities to both men and women under the condition that they fit into supposedly gender-neutral professional expectations. However, as scholars point out, these demands are more based on male values and working norms (i.e. Acker 2006; Thornton 1996). For instance, Acker notices that "[o]rganisations make rules, explicit or implicit, about such things as attendance on the job, behaviour at work and commitment to the organization. These apply to everyone; they are apparently gender neutral. Often, however, such rules and the actual practices through which they are enforced assume a male worker who has minimal commitments outside the workplace. Those who cannot, or who are assumed to be unable to, abide by the rules are seen as less suitable for certain jobs and responsibility" (Acker 1997, x).

Consequently, the mechanism of symbolic violence functions through shifting the responsibility for women's absence in prestigious positions onto the women themselves. By doing so, it serves professionals who manage to benefit from the professional success built upon masculine career and working patterns. Nowadays it can also increasingly serve successful professional women, because it guarantees their exceptional status compared to other women who are unable to comply with the professional expectations inherent in the top positions due to the less advantageous social circumstances they are embedded in and fewer resources they possess.

## References

- Acker, J. (2006) Inequality regimes: Gender, class, and race in organisations. *Gender & Society* 20 (4), 441–464.
- Acker, J. (1997) Foreword. In L. Rantalaiho & T. Heiskanen (eds.) *Gendered Practices in Working Life*. London: Macmillan Press Ltd., ix-xi.
- Bacik, I. & Drew, E. (2006) Struggling with juggling: Gender and work/life balance in the legal professions. *Women's Studies International Forum* 29, 136–146.
- Bourdieu, P. (1977) *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Brockman, J. (2001) *Gender in the Legal Profession: Fitting or Breaking the Mould*. Vancouver: University of British Columbia.
- Choroszewicz, M. (2014) *Managing Competitiveness in Pursuit of a Legal Career: Women Attorneys in Finland and Poland*. Doctoral dissertation. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies No. 74. Joensuu: University of Eastern Finland.
- Crompton, R. & Le Feuvre, N. (1996) Paid employment and the changing system of gender relations: A cross-national comparison. *Sociology* 30 (3), 427–445.
- Hagan, J. & Kay, F. (2007) Even lawyers get the blues: Gender, depression and job satisfaction in legal practice. *Law and Society Review* 41, 51–78.
- Hunter, R. (2003) Women in the legal profession: The Australian profile. In U. Schultz & G. Shaw (eds.) *Women in the World's Legal Professions*. Oxford: Hart, 87–102.
- Kay, F. M. & Gorman, E. H. (2008) Women in the legal profession. *Annual Review of Law and Social Science* 4, 299–332.
- Korvajärvi, P. (2012) Individual competence and official support: Women on company boards in Finland. In C. Fagan, M. C. González Menéndez & S. Gómez Ansón (eds.) *Women on*

- Corporate Boards and in Top Managements: European Trends and Policy. Hampshire: Palgrave Macmillan, 109–127.
- Krais, B. (1993) Gender and symbolic violence: Female oppression in the light of Pierre Bourdieu's theory of social practice. In C. Calhoun, E. Lipuma & M. Postone (eds.) *Bourdieu, Critical Perspectives*. Cambridge: Polity Press, 156–177.
- Mossman, M. J. (1994) Lawyers and family life: New directions for the 1990s (Part 1). *Feminist Legal Studies* 2 (1), 61–82.
- Reichman, N. J. & Sterling, J. S. (2002) Recasting the brass ring: Deconstructing and reconstructing workplace opportunities for women lawyers. *Capital University Law Review* 29 (4), 923–977.
- Rhode, D. (2003) Gender and the profession: An American perspective. In U. Schulz & G. Shaw (eds.) *Women in the World's Legal Professions*. Oxford: Hart, 3–22.
- Schultz, U. (2003) Introduction: Women in the world's legal professions: Overview and synthesis. In U. Schultz & G. Shaw (eds.) *Women in the World's Legal Professions*. Oxford: Hart, xxv–lix.
- Schulz, U. & Shaw, G. (eds.) (2003) *Women in the World's Legal Professions*. Oxford: Hart.
- Sealy, R. (2010) Changing perception of meritocracy in senior women's careers. *Gender in Management: An International Journal* 25 (3), 184–197.
- Simpson, R., Ross-Smith, A. & Lewis, P. (2010) Merit, special contribution and choice: How women negotiate between sameness and difference in their organizational lives. *Gender in Management: An International Journal* 25 (3), 198–207.
- Silius, H. (1992) *Den Kringgardade Kvinnligheten. Att Vara Kvinnlig Jurist i Finland* [Contracted Femininity: To Be a Woman Lawyer in Finland]. Abo: Abo Academy Press, 310–320.
- Sommerland, H. (2003) Can women lawyer differently? A perspective from the UK. In U. Schulz & G. Shaw (eds.) *Women in the World's Legal Professions*. Oxford: Hart, 191–223.
- Szafraniec, J. (1982) *Kobieta w Zawodzie Adwokata*. [A Woman in the Profession of Attorney]. *Palestra* 2, 122–130.
- Thornton, M. (1996) *Dissonance and Distrust: Women in the Legal Profession*. Oxford: Oxford University Press.
- Wharton, A. S. (2005) *The Sociology of Gender*. Oxford, UK: Blackwell.

---

---

## Kuinka tutkia itsestään selvää? 4Tee-menetelmä innovaatiokäytäntöjen tutkimuksessa

**Päivi Eriksson, Eeva Aromaa & Heidi Rajamäki**

Itä-Suomen yliopisto

---

### Abstrakti

Artikkelissa esittelemme 4Tee-menetelmän, jolla olemme keränneet laadullista aineistoa jaetuista sosiaalisista käytännöistä. Käytäntöteoreettisen tutkimuksen (Reckwitz 2002; Schatzki, Knorr Cetina & von Savigny 2001; Golsorkhi ym. 2010; Gherardi 2012; Nicolini 2013) yleisenä haasteena on kerätä aineistoa toiminnasta, joka on vakiintunutta, rutinoitunutta ja itsestään selvänä pidettyä. Tällaiseen toimintaan liittyy kehollista tietoa ja mikroaktiiviteetteja sekä normeja, arvoja ja uskomuksia, jotka ovat hankalasti tunnistettavia sekä toimijoille itselleen että käytäntöjen tutkijoille.

4Tee-menetelmässä tutkimuksen kohteena olevaa toiminnan kokonaisuutta tarkastellaan neljästä näkökulmasta: Tekeminen, Tieto, Tunteet ja Työympäristö. 4Tee-menetelmässä samaa työtä tekevät henkilöt reflektovat ajassa ja paikassa toistuvaa toiminnan kokonaisuutta (esim. uuden palvelun kehittämistä) ohjeistetusti ja vaihteittain.

Kerromme myös, miten sovelsimme 4Tee-menetelmää pienen palveluyrityksen innovaatiokäytännön tutkimuksessa. Aineistomme avulla näytämme, miten tutkimamme yrityksen innovaatiokäytäntö koostuu johtajavetoisen ja työntekijävetöisen prosessin jännitteisestä suhteesta, jota jäsentää samanaikainen paine luovuuteen ja tehokkuuteen. Jännitteen hallinta edellyttää luovuuden ja tehokkuuden jonkinlaista yhdistämistä, ja tämä on pienen palveluyrityksen johtamistyön jatkuva haaste.

### Johdanto

Tässä artikkelissa esittelemme 4Tee-menetelmän, jonka olemme kehittäneet innovaatiokäytäntöjen tutkimiseen. Yleisesti vallalla oleva innovaatiokäsite määrittelee innovaation olevan kaupallistettu keksintö: uusi teknologia, tuote tai prosessi (Schumpeter 1942/1975). Laajempi innovaation käsite sisältää liiketoimintamallien, palvelujen ja muotoilun uudistamisen (Damanpour 1996, 694). Vaikka innovaatiokirjallisuus on nostanut esiin laajemman innovaatiokäsitteen merkityksen organisaatioiden olemassa ololle (Dougherty 2006), on niitä kuitenkin tutkittu paljon vähemmän.

Yuan ja Woodman (2010, 24) ovat kiinnittäneet huomiota siihen kuinka innovaatiotutkimus perustuu tehokkuusnäkökulmaan, joka olettaa, että toimijat organisaatioissa tekevät rationaalisia päätöksiä innovaatiotoiminnan ja prosessien suhteen. Tehokkuus näkökulmaan perustuvat innovaatiomallit pohjautuvat ajatukseen, jossa tuotetaan faktuaalista, kognitiivista ja normatiivista tietoa, joka voidaan ongelmista jakaa ja siirtää kontekstista toiseen (Andersson, De Dreu & Nijstad 2004). Yuan ja Woodman (2010, 24) ovat edelleen tuoneet esille, että

tutkimuksessa on kuitenkin myös kasvavaa kiinnostusta siihen miten innovaatiot todellisuudessa tapahtuvat eikä niinkään miten niiden pitäisi tapahtua. Tämä kysymys ”miten”, kiinnittää huomion innovaation luovaan, emotionaaliseen, suunnittelemattomaan ja epälineaariseen puoleen, joka on hyvin dokumentoitu aiemmassa tutkimuksessa (Wolfe 1994; Akgün ym. 2011; Brenton & Levin 2012).

Ehdotamme, että käytäntöteoreettinen tarkastelukulma antaa hyvän lähtökohdan tutkia sitä miten innovaatiot tapahtuvat organisaatioissa. Jotta pystymme selittämään yhteyden ”miten” -kysymyksen ja käytäntöteoreettisen linssistön välillä, käytämme termiä innovaatiokäytäntö. Tällä käsitteellä viittaamme uudistamiseen sosiaalisena, kulttuurisena ja yhteisöllisenä toimintana. Käsite painottaa uudistamisen hiljaista ja rutiininomaista luonnetta, joka merkitsee sitä, että ainakin osa uudistamiskäytännöstä on toimijoille itselleen niin itsestään selvää, että sitä on vaikea havainnoida ja siitä on vaikea puhua. Tästä nousee esiin keskeinen kysymys innovaatiokäytäntöjen tutkimuksessa: miten tutkia itsestään selvää?

Menetelmämme perustuu ajatukselle, että käytännön toimijat tulevat tietoisiksi omasta toiminnastaan refleктоimalla sitä (Schön 1983; Johns 1995; Brookfield 1998). 4Tee-menetelmässä samaa työtä tekevät henkilöt refleктоivat ajassa ja paikassa toistuvaa toiminnan kokonaisuutta (esim. uuden palvelun kehittämistä) ohjeistetusti ja vaihteittain. Toistuvan reflektion avulla toiminnan ulottuvuuksia puetaan sanoiksi ja pohditaan vuorovaikutteisesti neljästä näkökulmasta. Aineistonkeruu toteutetaan työpajassa, jonka kesto on parista tunnista yhteen päivään. Videoitu työpaja tuottaa rikkaan laadullisen aineiston, jota voi laajentaa tai tarkentaa muun muassa haastatteluilla, havainnoinnilla ja valokuvilla.

Artikkeli etenee seuraavasti. Seuraavassa luvussa esittelemme käytäntöteoreettisen näkökulman innovaatiokäytännön tutkimukseen. Sen jälkeen kolmannessa luvussa esittelemme 4Tee-menetelmän, jonka kehitimme omaa tutkimustamme varten. Luvussa neljä kerromme, miten olemme käyttäneet menetelmää empiirisessä analyysissä ja minkälaisia tuloksia menetelmän avulla olemme saaneet. Viimeinen luku sisältää pohdinnan ja johtopäätökset.

## **Innovaatiokäytäntö**

Tutkimuksessamme määrittelemme innovaation joksikin uudeksi tai parannukseksi aiempaan verrattuna. Toisin sanoen, innovaation ei tarvitse olla maailmanlaajuisesti uusi, riittää kun se on uusi siinä kontekstissa, jossa se tapahtuu. Mielenkiinto siihen, miten innovaatiot toteutetaan käytännössä, pohjautuu sosiaalitieteissä tapahtuneeseen käytäntökäänteeseen (Gherardi 2012, Nicolini 2013) sekä johtamistutkimuksen piirissä leviävään mielenkiintoon käytäntöteoreettista tutkimusta kohtaan (Golsorki ym. 2010; Sandberg & Tsoukas 2011).

Käytäntö-käsitteen ympärille syntynyt tutkimus sisältää erilaisia käsityksiä siitä, mitä käytäntö (tai käytännöt) on ja miten sitä voidaan tutkia. Käytäntö voidaan käsittää sen yleiskielisessä merkityksessä, jolloin mielenkiinnon kohteena on ihmisten jokapäiväinen toiminta. Toisaalta käytäntö-käsitettä voidaan käyttää teoreettisena viitekehyksenä, joka sisältää tiettyjä tieteenfilosofisia sitoumuksia (Orlikowski 2010).

Reckwitzin (2002) mukaan kaikki käytäntöteoriat ovat kulttuuriteorioita, jotka pyrkivät ymmärtämään toimintaa symbolisten merkitysrakenteiden kautta. Kun muut kulttuuriteoriat kiinnittävät huomion siihen, mitä tapahtuu ihmisten mielissä, diskursseissa tai vuorovaikutuksessa, niin käytäntöteoriat pyrkivät ymmärtämään toimijoiden, objektien ja tiedon muodostamia kokonaisuuksia. Käytäntö voidaan siis määritellä rutiininomaiseksi ja itsestään selvyudeksi muotoutuneeksi tavaksi liikuttaa kehoa, käyttää objekteja, käsitellä asioita sekä kuvailla ja ymmärtää ympäröivää maailmaa. (Mt., 250).

Käytäntöteoriassa yksilöt ovat kehollisia ja mentaalisia toimijoita, jotka kuljettavat mukanaan monia erilaisia käytäntöjä. Reckwitzin (2002) mukaan kehoa ja mieltä ei voida erottaa omiksi alueikseen, vaan molemmat ovat yhtä oleellisia käytäntöjen osa-alueita. Pystyäkseen suorittamaan taidokkaan kehollisen suorituksen eli osallistumaan johonkin käytäntöön, on toimijalla oltava tietoa siitä miten se tehdään ja minkälaista lopputulosta toiminnalla tavoitellaan (Sandberg & Tsoukas 2011).

Toimijan on myös tiedettävä mikä on toiminnan tavoite ja miten tulkita muiden toimintaan osallistuvien ihmisten käytöstä (Reckwitz 2002). Tietoa, joka on opittava tietyn toiminnan suorittamiseksi (toisin sanoen osallistumiseksi käytäntöön ja sen uudistamiseen) ei opita vain mentaalisesti vaan myös käyttämällä sensorista ja kinesteettistä oppimista (Amin & Roberts 2008; Gherardi 2009). Tämä tuo esille sen, miten keho, mieli ja tieto ovat kietoutuneita yhteen. Gherardi (2012, 74) toteaaakin: ”ihmiset eivät vain työskentele kehojensa kautta, he myös tietävät kehoillaan ja tämä tieto on hankittu ja se säilyy heidän kehoissaan”.

Reckwitzin (2002) ajatusten mukaisesti innovaatiokäytäntö sisältää uudistumiseen liittyviä aktiviteetteja, interaktiota, artefakteja ja tietoa. Käytäntöteoreettinen lähestymistapa innovaatioihin on kiinnostunut siitä miten uudistuminen tapahtuu kehollisten toimijoiden, aktiviteettien, kulttuurisen ymmärryksen sekä materiaalistien artefaktien verkostossa.

#### **4Tee-menetelmä**

Uudistamistyön yksityiskohtainen tunnistaminen on tärkeää, jotta uudistamista voidaan tutkia, kehittää ja johtaa paremmin. Kuten kaikkeen sosiaaliseen toimintaan, myös uudistamistyöhön liittyy vakiintuneita kehollista tietoa ja mikroaktiviteetteja sekä normeja, arvoja ja uskomuksia, jotka ovat hankalasti tunnistettavia sekä toimijoille itselleen että käytäntöjen tutkijoille. Käytäntöteoreettisen tutkimuksen (Reckwitz 2002; Schatzki, Knorr Cetina & von Savigny 2001; Golsorkhi ym. 2010; Gherardi 2012; Nicolini 2013) yleisenä haasteena onkin kerätä aineistoa toiminnasta, joka on vakiintunutta, rutinoitunutta ja itsestään selvänä pidettyä.

Reckwitzin (2002) artikkelin pohjalta kehittämässämme 4Tee-menetelmässä (Aromaa, Eriksson & Rajamäki 2013) tutkimuksen kohteena olevaa toiminnan kokonaisuutta tarkastellaan neljästä näkökulmasta, joita ovat fyysinen tekeminen, työssä tarvittava tieto ja osaaminen, tunteet sekä työvälineet ja työtilat. Olemme tiivistäneet nämä neljä näkökulmaa T-kirjaimella alkaviin sanoihin: Tekeminen, Tieto, Tunteet ja Työympäristö.

4Tee-menetelmä perustuu ajatukselle, että käytännön toimijat tulevat tietoisiksi omasta toiminnastaan refleктоimalla sitä (Schön 1983; Johns 1995; Brookfield 1998). 4Tee-menetelmässä samaa työtä tekevät henkilöt refleктоivat ajassa ja paikassa toistuvaa toiminnan kokonaisuutta (esim. uuden palvelun kehittämistä) ohjeistetusti ja vaihteittain. Toistuvan reflektion avulla toiminnan ulottuvuuksia puetaan sanoiksi ja pohditaan vuorovaikutteisesti neljästä näkökulmasta.



Kuva 1. 4Tee-menetelmä

#### Tekemisen näkökulma

4Tee -menetelmän tekemisen näkökulmassa on tarkoitus kuvata uudistamiseen liittyvää fyysistä tekemistä ja sen saamia muotoja. Uudistamiseen liittyvä fyysinen tekeminen voi olla palaverien pitämistä, käytäväkeskusteluja, tiettyjen työvälineiden käyttöä, tietynlaisia tapoja puhua ja kirjoittaa asioista ja tapoja toimia vuorovaikutuksessa toisten kanssa.

#### Tiedon ja osaamisen näkökulma

Tässä näkökulmassa on tarkoitus kuvata uudistamiseen liittyvää tietoa ja osaamista ja niiden käyttämisen tapaa. Uudistamistyöhön liittyvä taito ja osaaminen voi liittyä ideoimisen taitoon, rakentavaan suhtautumiseen toisen ideoita kohtaan, ideoiden testaamiseen käytännössä esimerkiksi tietyn asiakasryhmän kanssa tai uudistamisprosessien valmiiksi saattamiseen.

#### Tunteiden näkökulma

Tunteiden näkökulmassa on tarkoitus kuvata uudistamiseen liittyviä tunteita ja niiden ilmaisemisen tapoja. Tunteet ovat läsnä kaikessa ihmisten välisessä toiminnassa ja niitä reflektoidessa voidaan nostaa tietoisuuteen erilaisia uudistamistilanteissa toistuvia, niihin edistävästi ja estävästi, vaikuttavia tunnetiloja (innostus, ärtymys, turhautuneisuus). Arjen toiminnassa tunteet näkyvät epäsuoremminkin uudistamistilanteissa esimerkiksi arvostuksina ja uskomuksina.

#### Tilojen ja työvälineiden näkökulma

Tässä näkökulmassa on tarkoitus kuvata uudistamiseen liittyviä tiloja, työvälineitä ja niiden käyttämisen tapaa. Reflektoinnin kohteita voivat olla uudistamistyön fyysiset olosuhteet erilaisine vahvuuksine ja puutteineen (tiettyyn istumajärjestykseen sitova tilaratkaisu, ahtaus) ja uudistamiseen liittyvät työvälineet (yhteydenpitoon tarvittava nykytekniikka ohjelmistosovelluksineen).



Miten menetelmää käytetään?

Olemme testanneet menetelmän toimivuutta työpajassa, jossa osallistujat työskentelevät muutamasta tunnista yhteen päivään. Työpajaan tarvitaan vetäjät, jotka toimivat työskentelyn fasilitaattoreina ja esittävät tarvittaessa keskustelua virittäviä tarkentavia kysymyksiä. Työpajan vetämisessä auttaa, että vetäjä on etukäteen tutustunut käytänteoreettiseen ajatteluun ja erityisesti Reckwitzin (2002) käsitykseen käytännöistä.

Työpajassa tarvittavat välineet:

- Lämmittelytehtävää varten fläppipaperia, teippiä tai sinitarraa ja värillisiä tusseja.
- Työskentelyä varten neljää eri väriä A4 kokoisia papereita, post-it lappuja neljää eri väriä ja mustia tusseja/kyniä.
- Lisäksi tarvitaan ajatusten virittäjinä toimivia lainauksia ja lyhyitä tekstejä tulostettuna paperille. Olemme koonneet niitä valmiiksi osoitteeseen <http://inworkhanke.tumblr.com/>.

Työskentelyn kuluessa osallistujat kiertävät neliön muotoisen pöydän ympärillä. Kuhunkin pöytään sijoitetaan neljä osallistujaa. Työpajaan varattavan tilan on oltava tarpeeksi suuri, jotta osallistujat mahtuvat vapaasti liikkumaan pöytien ympärillä. Pöydät on hyvä sijoittaa riittävän pitkän etäisyyden päähän toisistaan, niin että keskustelu pöytäryhmittäin voidaan käydä rauhassa. Tilaan sijoitetaan videokamera tai useampia videokameroita, siten että kaikissa pöydissä käytävästä keskustelusta saadaan tallenne.

Työpaja aloitetaan lämmittelytehtävällä, jossa osanottajia pyydetään tuottamaan pienissä ryhmissä fläppitaululle graafinen kuvauksen yrityksen uudistumiskäytännöstä. Jotta työpaja saadaan vauhdikkaasti käyntiin, annetaan aikaa kuvauksen tuottamiseen 7 minuuttia. Valmiit kuvaukset kiinnitetään seinälle vierekkäin. Jokainen ryhmä esittelee kuvauksensa, jonka jälkeen voidaan käydä lyhyt yhteinen keskustelu.

Työskentelyä varten järjestetään neliön muotoisen pöydän ympärille neljä työpistettä kiinnittämällä pöydän reunaan kullekin sivulle erivärinen paperi, jossa lukee yksi näkökulma: fyysisen tekemisen näkökulma, tunteiden näkökulma, tiedon ja osaamisen näkökulma sekä tilojen ja työvälineiden näkökulma. Kullekin pisteelle laitetaan kyseistä väriä olevat post-it laput. Keskelle pöytää asetetaan ajatuksien virittäjiksi tulostettuna lainauksia ja tekstipätkiä. Ennen varsinaisen työskentelyn aloittamista käydään keskustellen läpi jokainen näkökulma ja keskustellaan siitä, mitä kaikkea se voi pitää sisällään. Keskustelun tarkoituksena ei ole määrittellä näkökulman sisältöä vaan yhdessä ideoida mitä kaikkea kukin näkökulma voisi tarkoittaa. Tässä yhteydessä työpajan vetäjät voivat avata Reckwitzin (2002) ajattelua mahdollisimman arkikielisesti.

Työpajan aluksi jokainen osallistuja asettuu yhden näkökulman kohdalle ja miettii 3–5 minuutin ajan pöydällä oleviin lainauksiin liittyviä teemoja kyseisestä näkökulmasta ja kirjoittaa mieleen tulleet asiat post-it lapuille. Hetken miettimisen jälkeen kukin kertoo vuorollaan, mitä on lapuille kirjoittanut ja miksi. Tämän jälkeen aiheesta keskustellaan yhteisesti. Keskustelun aikana työpajan vetäjä voi esittää tarkentavia kysymyksiä.

Kun keskustelu alkaa hiipua, vaihdetaan pöydän keskelle uudet haastattelulainaukset ja samalla osallistujat siirtyvät myötöpäivään seuraavalle pisteelle. Keskimäärin yhden teeman ympärillä käytävään keskusteluun kuluu noin 30–45 minuuttia.

Työpajan lopuksi osallistujat saavat itse nostaa heille päällimmäisenä nousevat ongelmakohdat jatkokehittämisen kohteiksi. Valitut kehittämiskohteet kirjoitetaan aikatauluineen ja vastuuhenkilöineen muistiin.

## **Millaista aineistoa 4Tee-menetelmä tuottaa?**

4Tee-menetelmän avulla olemme pystyneet tunnistamaan, miten tutkimamme pienen palveluyrityksen uudistumiskäytäntö rakentuu neljän ydinprosessin ympärille. Uudistamisen ydinprosessit ovat osittain toisiinsa kietoutuneita, mutta niihin liittyy myös omanlaisensa kehollinen ja järkipäiväinen tapa toimia ja ne eroavat toisistaan prosessien alkuunpanijoiden mukaan. Tutkimamme pienen palveluyrityksen uudistamiskäytännön ydinprosesseja ovat:

- Johtajälähtöinen uudistaminen
- Työntekijälähtöinen uudistaminen
- Uudesta työntekijästä käynnistyvä uudistaminen
- Asiakaslähtöinen uudistaminen

Seuraavaksi tarkastelemme, millaista tietoa 4Tee-menetelmä tuotti yrityksen johtaja- ja työntekijälähtöisistä prosesseista Reckwitzin näkökulmien mukaan jaoteltuna.

## **Tekemisen näkökulma**

Johtajälähtöisessä uudistamisessa osallistujien reflektoinnin kohteeksi nousi työskentelyn kuluessa toimitusjohtajan tapa tuottaa uusia liiketoimintaan liittyviä ideoita. Aiemmin keräämässämme haastatteluaineistoissa työntekijät pääasiassa kiittelevät toimitusjohtajan idearikkautta. 4Tee-menetelmän avulla saadussa aineistossa puolestaan korostuu johtajakeskeisen ideoinnin ja uudistamisen kriittinen arviointi.

Toimitusjohtajalla on vakiintunut tapa ideoida yksin ja ilman työntekijöitä. Tällaista ideointia hän tekee etenkin pidemmillä lomilla, jolloin työntekijät ovat toimistolla ja kokevat työskentelevänsä erityisen kovan paineen alaisina. Työntekijöiden näkemyksen mukaan johtajan tapa esittää ideansa heille heti lomalta paluuta seuraavana päivänä tyyliin ”nyt kaikki menee uusiksi” ei ole ajoitukseltaan ollenkaan sopiva. Huonon ajoituksen vuoksi työntekijät kokevat toimitusjohtajan radikaalien muutostenehdotusten mitätöivän työntekijöiden kiireisenä kesä-aikana antamaa työpanosta. Lisäksi työntekijät kertoivat keskustelussa, että johtajan tapa esittää ideansa on vaikeasti ymmärrettävä, koska työntekijöillä ei ole takautuvasti pääsyä idean kehittelyyn ja toimitusjohtajan ajatuksenjuoksuun kehittämisprosessin aikana. Lisäksi työntekijät kokevat, että johtajalla on yksinkertaisesti liikaa ideoita, eivätkä läheskään kaikki ole tarpeeksi linjassa nykyisten palvelujen ja liiketoiminnan kanssa. Työntekijöiden näkemyksen mukaan johtajan tulisi karsia ja sensuroida osa ideoistaan jo ennen kuin hän sanoo niitä ääneen.

Yrityksessä tuotetaan paljon ideoita, mutta työntekijät kokevat ongelmaksi ideoiden hukkumisen muiden töiden alle. Vuosien päästä palataan samaan ideaan, eikä muisteta aiempaa keskustelua. Toimitusjohtaja sanoo, että idea laitetaan korvan taakse, joka työntekijöiden mukaan on synonyymi asian unohtamiselle. Toimistopalaverissa ideoidaan paljon ja tehdään päätöksiä yksittäisten uudistusten toteuttamisesta, mutta työntekijöiden mukaan asiat kuitenkin unohtuvat pian. Johtajalla on tästä tilanteesta hyvin erilainen käsitys. Hänen mukaansa ideat ja asiat eivät unohdu kokonaan, vaan ne pulpahtavat esiin muuntuneina, aina joskus vasta vuosien päästä.

4Tee-menetelmällä työskentely nosti esiin aiemmin tunnistamattoman toimintatavan liittyen kirjallisten toimintaohjeiden tuottamiseen. Yrityksessä esimerkiksi uusia palvelutuotteita koskevat ohjeet kirjoitetaan vasta vuosien päästä, kun uudistus on jo vakiintunut rutiiniksi. Johtaja perustelee tapaa sillä, että uusien ideoiden tie vakiintuneiksi toimintatavoiksi ja lopulta hioutuminen rutiiniksi kestää aina vuosia. Työntekijät toteavat, että kesäksi otettavat harjoittelijat hyötyisivät nopeammin tehtävistä kirjallisista ohjeista, koska ne helpottaisivat

perehdyttämiseen liittyvää työmäärää. Johtaja kritisoi sitä, että ohjeen kirjoittaminen jää aina hänen tehtäväkseen ja lykkääntyy muiden tehtävien alle.

4Tee-menetelmä auttoi nostamaan myös tietoisien reflektoinnin kohteeksi uudistamiskäytäntöön liittyvän vakiintuneen toimintatavan, jossa toimitusjohtaja uusissa tilanteissa osittain tiedostamattaan sanoo mielipiteensä ensin, alkaa tehdä kehollaan asioita ensin, tai lupaa kokeilevansa jotain uutta asiaa ensin. Johtajan kehollistunut aloitteellisuus näkyi myös hänen tavassaan työskennellä 4Tee-menetelmällä. Workshopin alussa aina hiljaisen hetken tullen toimitusjohtaja aukaisi ensin suunsa, joskin reflektoituaan tätä tapaansa hän urheasti pidättäytyi sen jälkeen ottamasta ensimmäistä puheenvuoroa. Toimitusjohtaja ja työskentelyssä mukana ollut yrityksen työntekijä-osakas tuottivat reflektoinnin tuloksena määrällisesti eniten post-it-lappuja. Reflektointi oli varsinkin alussa nuoremmille työntekijöille vaikeaa; he vähätelivät sanallisesti tuottamaansa vähäisten lappujen määrää ja tarjoutuivat usein aloittamaan reflektointikierroksen vähäisen lappumääränsä vuoksi.

Reflektoinnissa tuli myös esille, että toimitusjohtaja vie monia uusia ideoita nopeasti käytäntöön ja kehittää toimintatapoja vasta käytännössä saatavien kokemusten perusteella. Työntekijät puolestaan odottavat toimitusjohtajan aloitetta ennen kuin alkavat toimia omien ideoidensa toteuttamiseksi.

Työntekijälähtöisessä uudistamisessa uudet ideat liittyvät useimmiten asiakastyössä käytössä oleviin artefakteihin (esimerkiksi lomakkeet, asiakirjat) liittyviin parannustarpeisiin. Työntekijälähtöiset ideat syntyvät useimmiten aamulla, kun toimisto on kiinni. Johtaja suhtautuu pääasiassa myönteisesti kaikkiin työntekijän esittämiin ideoihin. Hän sanoo usein ”hei toi oli hyvä idea, pirun hyvä idea”.

## **Tiedon ja osaamisen näkökulma**

Reflektoinnissa kävi ilmi, että toimitusjohtaja on se, joka tietää miten yritystä pitäisi uudistaa ja joka myös tuottaa eniten ideoita. Jos johtajan esittämä idea on työntekijöiden mielestä kehittämiskelpoinen, he alkavat kysellä ideasta lisää omista osaamisalueistaan käsin (talous, markkinointi, oma työ, asiakaspalvelu, teknologinen osaaminen). Toimitusjohtaja kokee työntekijöiden tavan arvioida hänen ideoitaan eri näkökulmista käsin ristiriitaisena. Toisaalta hän antaa työntekijöille myönteistä palautetta näiden esittämistä kysymyksistä ja kehuu heitä fiksuiksi, samalla vähätellen omaa alkuperäistä ideaansa toteuttamiskelvottomaksi. Toisaalta toimitusjohtaja myös kokee työntekijöiden moninaisilla kysymyksillään aina tyrmäävän hänen ideansa ensin. Tästä huolimatta sekä johtaja että työntekijät kokevat usein innostuvansa yhteisestä ideoinnista ja ideoinnin lopputuloksena heillä on usein tiedossa uusi kokeilukelpoinen toimintatapa.

Työskentelyn kuluessa työntekijät nostivat erääksi tärkeäksi yrityksen osaamisalueeksi ideoiden tuottamisen taidon. Kaikki osallistujat arvioivat yrityksen erityisen kyvykkääksi ideoiden tuottamisessa. Ideointivaiheen osaamisessa keskustelua herätti erityisesti toisten esittämien ideoiden parempi kuunteleminen. Toisaalta osallistuvat reflektivat, että ideoiden loppuunsaattaminen vaatisi paljon parantamista. Ideoidaan paljon, mutta ideat jäävät toteuttamatta.

Työntekijät nostivat työskentelyn kuluessa keskustelun kohteeksi myös hyvän ideoinnin johtamisen taidon. Työntekijöiden näkemyksen mukaan esitettävien ideoiden tulisi olla paljon paremmin linjassa nykyisen liiketoiminnan kanssa. Lisäksi esitettävä idea tulisi perustella hyvin ja taustoittaa faktoilla. Idean esittäjän pitäisi pystyä paremmin visiomaan, miten idean toteuttaminen vaikuttaa muiden ihmisten työprosesseihin. Esitetyt ideat pitäisi priorisoida yhteisessä palaverissa ja vain yksi kehittämiskohde tulisi ottaa kerrallaan toteutettavaksi ja jättää muut odottamaan. Kehitettäväksi valittavien ideoiden tulisi olla konkreettisia ja toteutus

täytyisi aikatauluttaa. Työntekijöiden näkemyksen mukaan kehittämistoiminta voisi olla yrityksessä paljon nykyistä tietoisempaa.

Koulutuksiin osallistuminen nostettiin työskentelyssä esille erittäin tärkeänä ideoiden ja uudistamisen lähteenä. Käydyssä keskustelussa toimitusjohtaja toi kuitenkin ilmi huolensa, että he eivät osaa parhaalla mahdollisella tavalla jakaa koulutuksissa saatua tietoa yrityksen sisällä, jotta sitä voitaisiin käyttää tehokkaasti uudistamisen lähteenä. Tästä virisi keskustelu ja kehittämis ehdotus yhteisen ajan varaamisesta kalenteriin seuraavalle päivälle, jotta koulutukseen osallistunut voi jakaa tiedon muille.

## **Tunteiden ja kehoillisuuden näkökulma**

Työskentelyn kuluessa kävi ilmi, että yrityksen uudistamistyössä käytetään ja myös näytetään runsaasti myönteisiä ja kielteisiä tunteita. Tunteita viestitetään sekä puhumalla että kehonkielellä.

Toimitusjohtaja reflektoi käydyssä keskustelussa omien ideoidensa esittämiseen liittyviä tunteitaan. Nämä ovat hänelle suhteellisen vakiintuneita tapoja reagoida työntekijöiden esittämiin omaa ideaan liittyviin kommentteihin. Johtaja kuvasi kymmenen erilaista tunnetta, joista ensimmäinen on valtava innostus omasta ideasta, ”tämä on mahtava ja näin meidän kannattaa ruveta tekemään”. Tätä seuraa tuskastuminen idean selittämisestä, kun työntekijät alkavat esittää vasta-argumentteja. Muiden negatiivisävytteisiä kannanottoja seuraavat hermostuminen ja kiukku. Seuraavaksi johtaja pakottaa itsensä rauhoittumaan ja kertoi tuntevansa nolestumista ja häpeä siitä, että on kiukustuessaan sanonut työntekijöilleen liian voimakkaasti. Tätä seuraaviksi tunnetilaksi hän mainitsi katumuksen ideansa esittämisestä, huolestumisen muiden loukkaantumisesta ja siitä, lähtevätkö he lainkaan mukaan hänen ideansa. Seuraavaa vaihetta hän kuvasi myöntymisenä oman idean epätäydellisyyteen, että se ei ehkä toimi hänen esittämällänsä tavalla, mutta että se voisi toimia toisella tavalla toteutettuna. Tätä seuraa työntekijöiden kannustaminen esittämään ideaa jalostavia mielipiteitä ja ehdotuksia. Ideoinnin viimeistä tunnevaihetta hän kuvaa tyytyväisyytenä työntekijöiden kanssa yhteisessä keskustelussa löydettyyn toimivalta tuntuvaan ratkaisuun.

Lisäksi johtaja kertoi usein hermostuvansa siitä, että hän haluaa kokeilla ideoidensa toimivuutta käytännössä, kun taas työntekijät ja ketjun muut toimistot haluaisivat jalostaa ideoita valmiimmaksi ennen niiden jalkauttamista.

Johtajan esittämän reflektion jälkeen hän ja työntekijät totesivat tunteiden olevan jaettu ja eli jossakin määrin johtajan tunteet ovat osa työntekijöiden tunnekokemusta. Varsinkin iloon ja innostuneisuuteen liittyvien tunteiden tarttuminen näkyi johtajan ja työntekijöiden yhteisenä tapana nauraa paljon, tehostaa käsien ja kehon liikkeillä omaa sanomista ja tapana vitsailla huumorinsävytteisesti yrityksen toiminnasta (varsinkin kehittämistä vaativista kohteista kuten uudistamisprosessien loppuun vieminen).

Johtajan mielestä on epärehellistä peittää omia tunteita. Työntekijät puolestaan kertoivat toivovansa vähemmän tunnerikasta ideoiden käsittelytapaa, jossa asiat käsiteltäisiin asioina.

## **Tilojen ja välineiden näkökulma**

4Tee-menetelmä nosti myös kriittisen tarkastelun kohteeksi yrityksessä kuukausittain pidettävän toimistopalaverin. Aiemmin palaverista on puhuttu uudistamistyön kannalta keskeisenä foorumina, jossa ideoidaan ja syntyneitä ideoita edistetään kollektiivisesti. Toimistopalaverin kriittinen reflektointi kuitenkin osoitti, että palavereissa jää liian vähän aikaa uudistamistyölle. Johtaja arvioidessa omaa toimintaansa hän totesi olevansa liikaa äänessä ja

tiedosti, että palaverissa on liikaa käsiteltäviä asioita, joista tärkeimmät pitäisi priorisoida palaverin alkuun ja osan tiedotusluontoisista asioista voisi siirtää käsiteltäväksi Yammeriin. Lisäksi työntekijät nostivat keskusteluun palaverin myöhäisen ajankohdan, jonka he totesivat vaikuttavan negatiivisesti ideointiin. Johtajan mielestä tarvittaisiin erillisiä lauantaipalavereita uudistamiseen. Perusteeksi erillisille ideointipäiville johtaja sanoi, että ”me kuollaan tylsyyteen perushommaa tehdessämme ja ahdistumme jos ideat eivät etene”.

Työntekijöiden näkemyksen mukaan yrityksen uudet ideat lähtevät johtajan mustasta muistivihkosta, jota hän pitää mukanaan kaikkialla. Yöllä hän pitää muistivihkoon yöpöydällään ja kertoo kirjoittavansa siihen muistiin yöllä herätessään saamansa ideat. Toisaalta hän puhuu suihkussa tuleviin runsaisiin ideoihin liittyvästä muistiin merkitsemisen ongelmasta.

Johtajan mukaan erilaiset lukuisat mapit symboloivat yrityksen innovaatiokäytäntöä. Hänellä on käytössään suunnittelumappi ja hallinnon mappi, työntekijöiden vastuulle suunnitellaan markkinoinnin mappia. Työskentelyn kuluessa osallistuvat vitsailevat siitä, että mapit henkilöityvät. Toisin sanoen käytännössä joku toinen menee harvoin toisen vastuualueella olevalle mapille. Toisaalta työntekijät puhuvat sosiaalisen median sovelluksesta Yammerista, joka on nopeuttanut työntekijälähtöisten pienten ideoiden käytäntöön pantoa. Työntekijät arvostavat ja kokevat helpotukseksi, että viimeinkin heillä on fyysinen paikka, johon uudistuksia voi kirjata näkyviin.

Keskustelun kuluessa työntekijät reflektoivat sitä, miten tärkeä merkitys erilaisilla visuaalisilla artefakteilla on ideointiin. He suorastaan hehkuttivat innostustaan erilaisia sieviä ja värikkäitä uudistamistyössä käytettäviä objekteja kohtaan. Pinkkiin ideavihkoon liimattavat hymynaamatarrat kertovat kivalla tavalla positiivisista tunteista toisen vihkoon esittämiä ideoita kohtaan. Värikkäät neljä voimakasta perusväriä sisältävät post-it -laput, joita käytimme tutkimushankkeemme alussa yritykselle järjestämässämme ensimmäisessä workshopissa, ovat tulleet työntekijöille heidän kertomansa mukaan tärkeiksi uudistamistyön välineiksi.

## **Lopuksi**

Ennen 4Tee-menetelmä käyttöä olimme tehneet tutkimassamme yrityksessä haastatteluja ja pienimuotoista havainnointia. Kummallakaan menetelmällä emme kokeneet pääsevämme kunnolla kiinni yrityksen uudistamiskäytäntöön: kun yrityksen toimintaa uudistetaan, mitä konkreettisesti tehdään; kuka tekee, missä ja milloin; minkälaista tietoa, osaamista, tunteita, kehoillisuutta tähän liittyy; minkälaisia välineitä ja tiloja käytetään. Kokemuksemme mukaan 4Tee-menetelmällä työskentely tuotti uudistamiskäytännöstä paljon sellaista aineistoa, mitä emme muilla keruutavoilla olleet onnistuneet saamaan. Koimme, että esimerkiksi havainnointiin verrattuna saimme tehokkaasti kerättyä arvokasta ja samantyyppistä aineistoa.

Menetelmämme on kokemuksemme mukaan erityisen hyödyllinen seuraavissa asioissa. Sekä haastatteluihin että havainnointiin verrattuna saimme 4Tee-menetelmällä kerättyyn aineistoon mukaan toimijoiden itsensä tuottamaa reflektiivistä ja kriittistä otetta. Välillä hyvinkin kriittisestä otteesta huolimatta käytännöistä ja toimintatavoista puhuminen piti keskustelua yllä rakentavalla tavalla vaikka keskustelussa tuli puheeksi myös yksittäisten henkilöiden toiminta, kaikista eniten toimitusjohtajan osalta. Vaikka välillä puhuttiin kriittisesti myös yksilöiden tavoista toimia, käytäntöpainotteisen keskustelun johdosta ei tullut tunnetta yksittäisten ihmisten sormella osoittamisesta.

Menetelmällä kerätyssä aineistossa osallistujat myös tunnistivat kehoillisuuden ja tunteet keskeiseksi osaksi uudistamistyötä. Tämä on merkittävää, koska sekä innovaatiotutkimuksessa että johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa yleisemminkin tämä ulottuvuus jää tutkimuksissa useimmiten kokonaan käsittelemättä. Tunteita osattiin kuvata ja

eritellä sekä niistä pystyttiin keskustelemaan melko yksityiskohtaisesti. Kehollisuudesta oli hieman hankalampaa keskustella, mutta videoitu työskentely antaa tutkijoille mahdollisuuden analysoida tätäkin ulottuvuutta. Aineistostamme näkyy, miten uudistamisesta keskustelemiseen liittyy asioiden ja ideoiden näyttämistä käsillä ja koko keholla elehtien sekä aika ajoin tapahtuvaa yhdessä nauramista sekä vetäytymistä ja hiljentymistä. Viimeinen havaintomme on, tieto ja osaaminen nivoutuvat tiiviisti yhteen ja sulautuvat vahvasti muihin uudistamiskäytännön osa-alueisiin.

Havainnollistuksemme osoittaa, että 4tTee-menetelmän reflektiivinen ja kriittinen ote on käytäntöjä tarkastelevan aineiston tuottamisessa hyödyllinen. Kriittisyydessään tällainen ote myös tuottaa helposti nykykäytäntöä arvioivaa ja jopa kritisoivaa aineistoa, johon voi liittyä kehittämistavoite ja myös normatiivinen ulottuvuus. Samalla kun keskustellaan nykykäytännöistä, niitä myös arvioidaan ja arvostellaan ja esitetään parannusehdotuksia. Tällainen ulottuvuus näkyy hyvin selvästi havainnollistuksessamme. Kun menetelmää käyttää, olisikin hyvä pohtia tarkasti mitä sillä tavoittelee ja miten työskentelyä voi ohjata mahdollisimman hyvin tavoitteena olevaan suuntaan. Jos aineiston hankinnan pääpaino on nykykäytännön tarkalla kuvaamisella, on syytä miettiä tarkkaan, millä keinoilla voi välttää sen, ettei työskentelystä tule pelkästään nykytilanteen arviointia tai uusien käytäntöjen kehittämistyötä. Voi olla ettei näitä ulottuvuuksia voi kokonaan välttää, mutta hyvällä valmistelulla tätä voi ainakin yrittää.

\* \* \*

Artikkeli on osa Tekesin rahoittamaa INWORK-hanketta.

## Kirjallisuus

- Akgün, A., Keskin, H., Byrne, J. & Günsel, A. (2011) Antecedents and Results of Emotional Capability in Software Development Project Teams. *Journal of Product Innovation Management* 28, 957–973.
- Amin, A., & Roberts, J. (2008) Knowing in action: Beyond communities of practice. *Research Policy* 37 (2), 353–369.
- Andersson, N., De Dreu, C. & Nijstad, B. (2004) The Routinization of Innovation Research. A Constructively Critical Review of the State-of-the-Science. *Journal of Organizational Behaviour* 25 (2), 147–172.
- Aromaa E., Eriksson P. & Rajamäki H. (2013) 4Tee – Uusi menetelmä uudistumiskäytännön kehittämiseksi. *Työn tuuli* 1, 32–41.
- Brenton B. & Levin D. (2012) The Softer Side of Innovation: The People. *Journal of Product Innovation Management* 29 (3), 364–366.
- Brookfield, S. (1998) Critically reflective practice. *Journal of Continuing Education in the Health Professions* 18 (4), 197–205.
- Damanpour, F. (1996) Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. *Management Science* 42 (5), 693–716.
- Dougherty, D. (2006) Organizing for Innovation in the 21st Century. Teoksessa S. Clegg, C. Hardy & W. Nord (toim.) *Handbook of Organization Studies*. Toinen painos. London: Sage, 598–617.
- Gherardi, S. (2009) Knowing and learning in practice-based studies: An introduction. *Learning Organization* 16 (5), 352–359.
- Gherardi, S. (2012) *How to Conduct a Practice-based Study*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl D. & Vaara E. (toim.) (2010) *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Johns, C. (1995) Framing learning through reflection within Carper's fundamental ways of knowing in nursing. *Journal of Advanced Nursing* 22 (2), 226–234.

- Nicolini, D. (2013) *Practice Theory, Work, and Organization: An Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Orlikowski, W. (2010) Practice in research: Phenomenon, perspective and philosophy. Teoksessa Golsorkhi, D., L. Rouleau & D. Seidl (toim.) *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 23–33.
- Reckwitz, A. (2002) Toward a Theory of Social Practices. A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory* 5 (2), 243–263.
- Schatzki, T. R., Knorr Cetina, K. & von Savigny, E. (toim.) (2001) *The Practice Turn in Contemporary Theory*. London: Routledge.
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2011) Grasping the Logic of Practice: Theorizing Through Practical Rationality. *Academy of Management Review* 36 (2), 338–360.
- Schumpeter, J. (1942/1975) *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper.
- Schön, D.A. (1983) *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Yuan, F. & Woodman, R. (2010) Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal* 53 (2), 323–342.
- Wolfe, R. (1994) Organizational innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions. *Journal of Management Studies* 31 (3), 405–431.



---

---

# Pieni vuoto, iso päästö – Kriisiharjoitus ydinvoimalassa Etnografinen tutkimus onnettomuusharjoituksen viestinnästä

**Salli Hakala, Minttu Tikka, Antti Silvast,  
Maarit Pedak & Salla-Maaria Laaksonen**

Helsingin yliopisto

---

## Abstrakti

Ydinvoimalaitoksessa yhdistyvät niin yhteiskunnan taloudelliset, sosiaaliset kuin ympäristöintressit, mutta myös globaalin media-ajan kysymykset ja pelon fantasiat. Artikkelissa tarkastelemme etnografisen menetelmän soveltuvuutta kriisiviestinnän tutkimukseen. Loviisa 13 -ydinvoimalaonnettomuuden harjoittelussa simuloitiin ydinvoimalaitoksen pelastustoimintaa 60 viranomaisorganisaation yhteistyönä. Artikkelin perustuu harjoitukseen osallistuneiden tutkijoiden kollektiivisen etnografian avulla kokoamaan havaintoaineistoon. Miten vakavaa kriisiä johdetaan mediatyhteiskunnassa: miten tilannetaju harjoituksen eskaloituessa eri tahoilla kehittyi, millaisia seurauksia sillä oli päätöksentekoon, julkisiin tulkintoihin sekä kriisin aikatauluttamiseen ja oppimiseen kriisiharjoituksen aikana? Aineistoiksi koottiin viestit sosiaalisessa mediassa (*Yammer*), toimittajien jutut (*Harjoitusmedia*), viranomaisten tiedotteet (*Harjoitustiedote*) ja viranomaisten suunnitteluaineisto ja harjoituksessa tuottamat dokumentit. Terminologian muutosta analysointiin tekstin tasolla Atlas.ti-analyysiohjelmistolla.

Tulokset osoittavat että, kriisijohtaminen edellyttää yhteistoimijuutta sekä kriisiviestinnän ja sosiaalisen median harjoittamista. Tilannetaju nopeasti kärjistävässä kriisissä eri toimijoilla on hyvin erilainen, johtuen tiedonkulusta, eri käsitteistä ja siitä, että harjoituksessa kukin keskittyi vain omaan organisaatioonsa. Kriisijohtamisen kannalta onnistuneeksi osoittautui Säteilyturvakeskuksen kahden johtajan malli: yleisjohtajan ja tilanteen johtajan tehtävien selkeä erottaminen.

Avainsanat: kriisiviestintä, kollektiivinen etnografia, kriisiharjoitus, ydinvoima, media-yhteiskunta

## Johdanto

Kriisien, riskien ja katastrofien tutkimus on voimistunut 2000-luvulla niin sosiologian (Rodriguez, Quarantelli & Dynes 2007; Norhstedt 2011), johtamisoppien (Boin ym. 2009), organisaatiotutkimuksen (Coombs & Holladay 2012) kuin sosiologisen ja antropologisen tutkimuksen (Collier 2008; Revet 2013; Silvast 2013; Ullberg 2013) näkökulmista. Katastrofit ja niiden uhkat ovat nousseet kiinnostaviksi ilmiöiksi globaalin media-ajan kuvaajina (esim. Altheide 2002, 2009; Bauman 2007; Muschert & Sumiala 2012). Ydinvoimalaitoksessa yhdistyvät sekä globaalin media-ajan kysymykset että eri tahojen taloudelliset, sosiaaliset ja

ympäristöintressit ja pelon fantasiat. Fukushimaa jälkeen ydinvoimaloiden turvallisuuteen on kiinnitetty maailmalla erityistä huomiota (esim. IAEA 2012; Euroopan komissio 2012).

Tässä artikkelissa tarkastelemme yhteiskunnan varautumista ydinvoimalassa tapahtuvaan onnettomuuteen, jossa korkea-aktiivinen ydinaine aiheuttaa vakavan vaaran ihmisille ja ympäristölle. Analysoimme viranomaisten, median ja kansalaisen kriisiviestintää Loviisa 13 -onnettomuusharjoituksen yhteydessä. Kyseessä oli laajamittainen varautumisharjoitus, jossa simuloitiin ydinvoimalaitoksen pelastustoimintaa maaliskuussa 2013. Artikkelin perustuu Loviisa 13 -harjoitukseen osallistuneiden tutkijoiden tekemään osallistuvaan havainnointiin. Lisäksi kussakin organisaatiossa oli omat viralliset arvioijansa, joiden havaintoaineistoja on ollut käytettävissä. Kriisisimulaatiossa toteutetun *kollektiivisen etnografian* (Hill & Holyoak 2011; Gordon ym. 2006) avulla ristiinvalotamme onnettomuuden synnyttämää kriisiviestintää niin toimittajien, kansalaisten kuin viranomaistoiminnankin näkökulmista. Analyysissä herkistymme erityisesti yhteiskunnallisten kriisien tutkimiseen erikoistuneiden Boinin ym. (2009) luonnehdintaan katastrofiprosessien johtamisesta.

### Kriisisimulaation etnografia

Loviisa 13 -harjoitukseen osallistui 14.3.2013 Suomessa yli 60 organisaatiota keskushallinto-, alue ja paikallistasolta sekä elinkeinoelämästä, mukaan lukien myös kansalaisten ja toimittajien simulointiryhmät (yliopiston opiskelijat ja tutkijat). Kyseessä oli samalla kansainvälinen ydinvoimalaitoksen pelastustoimintaharjoitus, johon osallistuivat NB 8 -maat eli Pohjoismaat, Viro, Latvia ja Liettua. Pelastusharjoitusta johti Itä-Uudenmaan pelastuslaitos, joka muodosti Fortumin Loviisan ydinvoimalaitoksen ja Säteilyturvakeskuksen (STUK:n) kanssa yhteisen pelastuksen johtokeskuksen. Nämä olivat kriisin keskeisiä toimijoita kriisijohtamisen näkökulmasta. Viestinnän kannalta olennainen organisaatio on Säteilyturvakeskus, joka on sosiaali- ja terveysministeriön alainen asiantuntijaorganisaatio ja jonka tehtävänä on poikkeavissa tapahtumissa määrittää mahdollinen tai todellinen vaara-alue, arvioida tilanteen turvallisuusmerkitys ihmisten, ympäristön ja yhteiskunnan kannalta sekä esittää yhteistyötahoille suosituksia suojelutoimenpiteiksi (STUK, Valmiuskäsikirja 2013).

Harjoituksen kulusta ei kerrottu etukäteen harjoitukseen osallistuville muuta kuin arvioidut aloittamis- ja lopettamisajankohdat, jotka molemmat saattoivat olla niin sanotun normaalin työajan ulkopuolella. Sitäkään ei etukäteen varmuudella tiedetty, onko kyseessä säteilyonnettomuus vai jokin muu pelastusharjoitus ydinvoimalassa. Harjoituksen aikana Loviisan lähistöllä oli kuvitteellinen kansainvälinen leiritapahtuma, mikä kytki muut NB 8 -maat harjoitukseen. Harjoituksessa käytettiin vallitsevaa todellista säätilannetta, minkä suhteen edettiin Ilmatieteenlaitoksen antamien tietojen mukaan reaaliajassa.

Harjoitusteknisesti Loviisan ydinvoimalassa tietyt laitteet ”rikkoutuivat” niin, että ne alkoivat ilmoittaa hälytyksiä meriveden noususta, säteilyvuodosta ja kohoavista päästöarvoista. Harjoitus eteni kahdeksassa tunnissa varautumistilasta laitoshätätilaan ja edelleen yleishätätilaan vuodon ja säteilypäästön vuoksi (ks. käsitteet mm. STUK 2013). Todellisuudessa mitään vuotoa, päästöä tai vaaraa ei ollut.

Tutkimuksemme viranomaisten kriisijohtamisesta Loviisa 13 -harjoituksen kontekstissa perustuu kriisisimulaatiossa toteutettuun etnografiaan. Etnografista otetta on hyödynnetty kriisien ja katastrofien tutkimuksessa, sillä sen avulla on nähty saavutettavan kokonaisvaltainen ja syvä ymmärrys tilanteesta (Hoffman 2002; Vigh 2008; Revet 2013). Etnografinen tutkimus on tutkimusstrategia, jonka tavoitteena on kuvata ja selittää ihmisten toimintaa heidän ympäristössään tai ryhmän jäsenten tulkintoja ja käsityksiä ympäristöstään ja toiminnastaan. Etnografinen kenttätyö tuottaa tyypillisesti osallistuvan havainnoinnin avulla perusteellisen kuvan tutkittavasta ympäristöstä sosiaalisine, kulttuurisine ja materiaalisine piirteineen. Menetelmän etuna on sen joustavuus ja tietynlainen ennakkoluulottomuus:

laajoihin teoriakäsitteisiin tai yleisiin hypoteeseihin sitoutumisen sijaan se lähestyy tutkittavaa ilmiötä avoimesti sen erilaisille piirteille herkeytyen. Tätä varten etnografi seuraa tarkkaavaisesti, mitä ympärillä tapahtuu, kuuntelee, mitä sanotaan, kysyy kysymyksiä ja kerää kentältä "artefakteja" kuten asiakirjoja ja ottaa mahdollisesti valokuvia ja videoita. (Hammersley & Atkinson 1995; Gobo 2008.)

Kriisisimulaation etnografinen tutkimus toteutettiin yhteistyössä viiden Helsingin yliopiston tutkijan kesken. Nykyisessä mediakyllästeisessä maailmassa kriisit välittyvät ja tapahtuvat entistä vahvemmin mediassa. Siksi niiden dynamiikkaa, vaikutuksia ja seurauksia yhteiskunnan eri toimijoille voidaan ymmärtää vain tutkimalla kriisejä myös mediajulkisuuden kontekstissa (ks. Huhtala & Hakala 2007; Pantti, Wahl-Jorgensen & Cottle 2012). Tämä tekee etnografisesta kriisiviestinnän tutkimuksesta metodisesti haasteellisen: yksi tutkija ei voi asettua samanaikaisesti eri positioihin. Siksi ratkaisuksi valittiin kollektiivinen etnografia. Kollektiivisessa etnografiassa tutkijat tarkastelevat tutkittavaa ilmiötä osallistuvan havainnoinnin keinoin omista näkökulmistaan. Havainnot ja kokemukset tuodaan yhteen yhteisissä keskusteluissa sekä jakamalla kenttämuistiinpanoja. Keskusteluttamalla eri tutkijoiden havaintoja ilmiöstä näkökulmat paitsi kamppailevat keskenään myös täydentävät toisiaan. (Hill & Holyoak 2011; Gordon ym. 2006.)

Tutkijat osallistuivat harjoitukseen opiskelijaryhmiensä kanssa kolmessa eri roolissa: kaksi tutkijaa toimittajina, toiset kaksi tutkijaa kansalaisina sekä yksi tutkija viranomaistoiminnan arvioijana. Tämän vuoksi myös tutkimuskenttämme muodostui monipaikkaiseksi (Marcus 1995).

Toimittajien roolissa harjoitukseen osallistuvat tutkijat toimivat opiskelijaryhmänsä kanssa kahdessa eri paikassa: toinen Helsingin Herttoniemessä Säteilyturvakeskukseen perustetussa mediakeskuksessa ja toinen lähellä ydinvoimala-aluetta Valkossa, Loviisan puhelimen tiloissa. Viranomaistoimintaa arvioiva tutkija seurasi toimintaa Säteilyturvakeskuksen johtoryhmän ja tiedotuksen tiloissa. Kansalaisten roolissa toimivat kaksi tutkijaa sijoittuivat opiskelijaryhmänsä kanssa puolestaan Helsingin keskustassa yliopiston tiloihin. Heidän tehtävänsä oli osallistua ja seurata tilannetta verkon kautta sekä olla tarvittaessa viranomaisiin yhteydessä puhelimitse.

Harjoituksessa oli käytössä kolme eri suljettua verkkoalustaa: yksi viranomaisten tiedotteille, toinen toimittajien roolissa toimivien jutuille ja kolmas simuloi sosiaalista mediaa. Sosiaalista mediaa simuloitiin harjoituksessa käyttämällä Helsingin yliopiston Yammer-verkostopalveluun perustettua erillistä suljettua ryhmää. Sekä viranomaiset, toimittajat että kansalaiset loivat Yammeriin omia eri sosiaalisen median palveluita simuloivia tilejä ja profiileja, joiden puitteissa he pystyivät julkaisemaan päivityksiä sekä kommentoimaan, tykkäämään ja linkittämään muiden tekemiä päivityksiä.

Yhdistämme tutkimusotteessamme erilaisia menetelmiä, kuten edellä mainituissa fyysisissä tiloissa ja verkossa tehtävän osallistuvan havainnoinnin sekä harjoituksessa tuotetun aineiston sisällönanalyysin. Etnografisen lähestymistavan (Hammersley & Atkinson 1995; Gobo 2008) avulla teimme havaintoja erityisesti Boin ym. (2009) mallin kohteista: miten tilannetaju harjoitustilanteen eskaloituessa eri tahoilla kehittyi, millaisia seurauksia sillä oli päätöksentekoon, tulkintoihin, julkisiin tiedotteisiin ja aikataulutukseen sekä erityisesti eri toimijoiden oppimiseen kriisiharjoituksen aikana. Sosiaalisen median osalta hyödynsimme verkkoetnografien kehittämiä tekniikoita (Sumiala & Tikka 2013; Postill & Pink 2012; Hine 2000). Monipaikkaisen tutkimuskenttämme (Marcus 1995) analyysin kautta toimimme yhteen havaintomme viranomaisten toiminnasta alkaen harjoituksen suunnittelupalavereista itse harjoitukseen sekä sen jälkeen järjestettyyn palautetilaisuuteen. Laadullisen sisällönanalyysinaineistona käytettiin kolmelle eri harjoitusalueelle syntyneitä materiaalia, STUK:n johtokeskuksessa koottuja dokumentteja ja harjoituksessa tehtyjä havaintoja. Analyttisenä jäsenyyksenä käytämme Boinin ym. (2009) jaottelua kriisijohtamisesta.

## Viestintä kriisiprosessissa

Kriisijohtamisen prosessimalli (Boin ym. 2009), jota tutkijat käyttivät tässä valmiusharjoitusten analysointiin, jakautuu eri vaiheisiin: tilannetajun (sensemaking) muodostaminen, päätöksenteko (decision making), sanoittaminen eli käytettävä terminologia (meaning making), aikatauluttaminen (terminating) ja oppiminen (learning). Viranomaisyhteistyötä vaativa ydinvoimalaonnettomuus on tyypillinen kriisiviestintätilanne (Fishman 1999), jossa johtaminen, viestintä ja toiminnan koordinoiminen yhdistyivät (virallisesta tai epävirallisesta) hälytyksestä käynnistyväksi tehtäväksi.

*Tilannetaju* merkitsee sitä, että viranomaiset ensin havaitsevat normaalista poikkeavan tilanteen ja arvioivat, miten uhkaava se on, ketä tai mitä se uhkaa, millaista toimintaa tilanne edellyttää ja miten tilanne mahdollisesti etenee. Tätä varten kullakin viranomaisilla on omat häiriö- tai poikkeustilanteiden viestintä- ja toimintaohjeensa, joiden pohjana Suomessa on valtioneuvoston yhteiskunnan turvallisuusstrategia (VNK 2010) ja kriisitilanteiden uusitut ohjeet (VNK 2012; VNK 2013). Haasteena onkin viranomaisten yhteisen tilannetajun tuottaminen.

Katastrofitilanteessa tehtävä *päätöksenteko* testaa organisaation kykyä ratkaista ongelmia ja improvisoida kulloisenkin tilanteen vaatimusten mukaisesti (Boin ym. 2009, 55–56). Ydinvoimalaonnettomuuden kaltaisessa kompleksisessa kriisitilanteessa (Gilpin & Murphy 2008) päätösten ja toiminnan koordinoimisen tarve kasvaa, sillä mukana on useita organisaatioita ja viranomaisia (Boin ym. 2009, 58).

Johtamisen kannalta *kriisin sanoittaminen* on kielellisten ja visuaalisten merkitysten ja diskurssien välittämistä ja luomista käyttäen eri medioita. Kriisijohto ja media myös kilpailevat siitä tarinasta, joka viestistä kerrotaan julkisuudessa. Sosiaalisen median mahdollistama dialoginen viestintä kansalaisten kanssa tarjoaa viranomaisille edullisen aseman (Palttala & Vos, 2012), sillä viranomaisten viestintäkykyä rajoittaa perinteisen median välityksellä tehtävä viestintä. Kriisin johtaminen julkisuudessa sisältää tarinan kehystämisen, rituaalit ja häivyttämisen, jolloin ei kerrota kaikkea, vähätellään ja peitellään asioita ainakin lyhyellä tähtäimellä. (Boin ym. 2009, 76–77.)

Viranomaisten toiveet kriisin nopeasta päättämisestä ja arkeen palaamisesta voivat olla epärealistisia, sillä katastrofit etenevät oman logiikkansa mukaan ja tapahtuma elää eriaikaisesti ihmisten mielissä (Boin ym. 2009, 93–94). Kriisitilanteen aikatauluttaminen merkitsee viestiä siitä, että epävarma tilanne on viranomaisten hoidossa. Kriisitilanteessa oppiminen ei ole suoraviivaista. Kun heikkoudet paljastuvat, organisaatioiden johtoporras mielellään säilyttää kuitenkin entiset toimintatapansa, jotta eivät menettäisi kasvojaan. Näin koko organisaatio menettää kimmokkeen muutokseen, eikä näe, mistä kaikesta pitäisi oppia. Kriisit kuitenkin antavat sekä organisaatioille että yhteiskunnille mahdollisuuden kehittää toimintaa ja parantaa suunnitelmia, toimintatapoja ja käytäntöjä, jotka eivät toimi asianmukaisesti. (Mt., 122). Kriisitilanteessa oppimista tapahtuu sekä kriisiprosessin aikana että sen jälkeen erilaisten palautetilaisuuksien muodossa.

## Kriisisimulaation monipaikkainen analyysi käytännössä

Tutkimuksemme analyysi rakentuu kahdesta osin päällekkäisestä vaiheesta. Analyysimme perustuu eri rooleista ja lokaatioista käsin tehtyihin havaintoihin. Lisäksi tarkennamme katseemme harjoituksessa tuotettuihin aineistoihin, joita analysoimme sisällönerittelyn keinoin. Tämä aineisto koostuu toimittajien jutuista, viranomais tiedotteista, sosiaalisen median alustalle syntyneestä materiaalista sekä STUK:n johtokeskuksessa kootuista dokumenteista.

Aineisto	Viestit sosiaalisessa mediassa (Yammer)	Toimittajien jutut (Harjoitusmedia)	Viranomaisten tiedotteet (Harjoitustiedote)	STUK:n dokumentit (Johtoryhmän ja tiedotuksen osalta)
Määrä yhteensä	506	181	196	8

## Tutkija viranomaisten parissa

Säteilyturvakeskuksen johtoryhmän ja tiedotuksen havaintopisteen näkökulmasta harjoitus käynnistyi seuraavasti: tutkija saapui arvioitsijana klo 06.45 STUK:n tiloihin sopimuksen mukaisesti. Johtoryhmä kokoontui heti, kun tilannejohtaja, valmiuspäällikkö ja tiedotuksen edustaja olivat paikalla. STUK:n johtokeskus kokoontui valmiuskeskukseen ja toimi sen välittömässä läheisyydessä samassa kerroksessa myös tiedotuksen tilojen lähellä.

Johtoryhmän kokouspaikkana olleessa valmiuskeskuksessa oli soikea pöytä, jonka ympärillä jokaisella johtoryhmän ja sen sihteeristön jäsenellä oli nimetty paikka. Valmiuskeskus oli varustettu joka seinälle heijastettavilla valkotauluilla, monitoreilla, suurilla näyttöruuduilla ja muulla tieto- ja viestintätekniikalla ja suorilla yhteyksillä Loviisan ydinvoimalaan. Erilaisia digitaalisia järjestelmiä tilanteen seuraamiseen ja raportointiin STUK:n sisällä ja toisille viranomaisille oli yhteensä toista kymmentä. Johtoryhmä muodostui STUK:n johtajista ja asiantuntijoista, jotka vastasivat kriisijohtamisesta: tilanneanalyysin tekemisessä, päätöksenteossa, sanoittamisessa, kriisin aikatauluttamisessa ja harjoituksen lopettamisessa.

Säteilyturvakeskuksessa erityisinä tavoitteina oli harjoitella muun muassa valmiusorganisaation hälyttämistä, toiminnan käynnistämistä ja toimintaryhmien organisoitumista, alkuvaiheen tilannekuvan muodostamista ja ylläpitoa, STUK:n uuden tilannekuvajärjestelmän (TIUKU) käyttöä sekä erityisesti uutta kahden johtajan, pääjohtajan ja tilannejohtajan, mallia. Aiemmin johtotehtävät ovat olleet samalla henkilöllä. Tässä harjoituksessa pääjohtaja hoiti muun muassa yhteydet valtionhallintoon, oli maan poliittisen johdon käytettävissä, päätti tiedotuksen yleisperiaatteista ja tiivistä STUK:n valmiusjohtokeskukseen kokoontuneessa johtoryhmässä tärkeimmät julkiset kannanotot, jotka hän itse kertoi medialle heti johtoryhmän kokouksen jälkeen. Tämä näytti pelastavan STUK:n tiedotuksen median silmissä. Tilanteen johtaja johti koko ajan STUK:n valmiusorganisaatiota ja oli jatkuvassa yhteydessä kriisitilanteen yleisjohtoon Itä-Uudenmaan pelastuslaitoksella ja Loviisan voimalaitoksen tilannejohtoon. Lisäksi mediaa varten STUK:n johtoryhmä oli varannut kaksi erityisasiantuntijaa, niin sanottua ”puhuvaa päätä” (ks. seuraava osa), tiedottajien ja säteilyneuvontaryhmän lisäksi.

Valmiusharjoituksissa pyritään yleensä käyttämään etukäteen sovittuja vakiintuneita termejä eri vaiheille (ks. Coombs 2007), kuten tässä ”varautumistila”, ”laitoshätätila”, ”yleishätätila” tai ”hätäviesti”. Myös tietyin raja-arvoin määritelty ”pieni”, ”keskisuuri” ja ”suuri” radioaktiivinen päästö ovat yleisesti sovittuja käsitteitä varautumissuunnitelmissa. Selkeimmin tilannetajukäsitys avautui niissä kohden, kun kaikki harjoituksessa ei mennyt niin kuin suunnitelma edellytti. Esimerkiksi kriisin akuutimmassa vaiheessa iltapäivän johtoryhmässä oltiin harjoituksen niin sanotussa paperisimulaatiovaiheessa, jossa arviot vuodon ja säteilypäästön voimakkuudesta tehtiin vain laskelmien perusteella. Asiantuntijat joutuivat pohtimaan, millaisesta vuodosta ja päästöstä oli kyse (todellisessa tilanteessa tässä kohtaa olisi ollut käytössä mittausarvot). Kun Fortum kertoi *pienestä vuodosta* eräässä putkessa, vuoto aiheutti kuitenkin *suuren päästön*, koska vuotanut aine oli hyvin radioaktiivista. Molemmat termit olivat sinänsä oikeita, mutta johtivat helposti erilaisiin tulkintoihin eri viranomaisten ja median keskuudessa riippuen siitä, kumpia sanoja käytettiin.

Tilannetajun viestiminen kertoo myös organisaation viestintäkulttuurista ja tätä kautta mahdollisesti myös ulkoisesta uskottavuudesta. Yhtenäisen tilannekuvan muodostumista organisaation sisällä ja myös ulkoisessa tiedotuksessa heikensi se, että pääjohtajan johtoryhmässä kertaamia STUK:n avainviestejä ei oltu kirjattu lokiin eikä johtoryhmässä läsnä ollut tiedotuksen edustaja ollut toimittanut niitä muille tiedottajille ennen pääjohtajan mediabriefejä. Näin media tiesi johtoryhmän päätökset ennen kuin talon omat tiedottajat, mikä tarkoitti sitä, että STUK:n omat tiedottajat eivät pysyneet tiedotuksessa mukana. Käytännössä he joutuivat valitsemaan reaktiivisen julkisuusstrategian proaktiivisen sijaan (ks. Ikävalko 1996). Tämä johti sekaannuksiin myös mediassa ja kansalaisten keskuudessa muun muassa joditablettien ottamisen ajankohdasta. Tiedotteiden kääntämisten kestot vaihtelivat, mutta erityisesti ruotsinkielisten tiedotteiden kääntäminen kesti noin tunnin, jolloin erikielisten ihmisten palvelu oli hyvin eriarvoista.

Sekaannusta saattoivat aiheuttaa Fortumilta tulleet erilaiset painotukset tiedotteissa. Joka tapauksessa tutkija ei kyennyt tekemään havaintoja siitä, minkä tietojen varassa STUK:n tiedottaja teki päätelmiä kulloisestakin tilanteesta. Tiedotteet näyttävät olleen hyvin ympäröityjä, mikä kertoo siitä, että tiedotuksessa syntynyt tilannetaju kustakin vaiheesta ja siinä tehdyistä päätöksistä oli ajoittain hyvin epäselvä. Fortum noudatti tiedotuksessaan harjoitusteknisesti lähes reaaliaikaa ilmeisesti siten, että tiedotteet oli kirjoitettu etukäteen ainakin lähes valmiiksi, toisin kuin STUK:ssa, jossa tiedotteet kirjoitettiin kokonaan vasta tilanteen edetessä. Oikeiden tietojen tarkastamiseen lokeista kului aikaa, joskus jopa tunti, mikä oli liikaa nopeasti eskaloituvassa harjoitustilanteessa.

Yhtenä esimerkkinä näistä tiedotteista on Fortumin harjoitustiedote yleishätätilasta, jossa se pyytää osakkeiden kaupan keskeyttämistä. Samassa viranomaistiedotuksessa STUK:ssa oltiin lähes tunti jäljessä. Tiedotteen mukaan onnettomuus luokitellaan ”*tällä hetkellä*” luokkaan 3 kansainvälisellä ydinvoimatapahtumien vakavuusasteikolla” (lyhennettä INES ei mainita). Myös tiedote yleishätätilasta julkaistiin lähes 1 tunti 20 minuuttia myöhemmin kuin tieto siitä oli kirjattu johtoryhmän lokiin. Ruotsiksi tämä harjoituksen ehkä tärkein vaaratiedote tuli lähes kaksi tuntia johtoryhmän päätöksen jälkeen, vaikka Loviisan ympäristössä asuva väestö on suureksi osaksi ruotsinkielistä. Harjoitusteknisesti tuossa vaiheessa ydin oli sulanut jo 45 minuuttia, ja harjoitussuunnitelman mukaan ”suuri radioaktiivisuuspäästö” ilmaston kautta oli alkanut. Fortum pörssiyrityksenä joutui vetoamaan osakekaupan keskeyttämiseen, mikä kertoo tilannetajusta markkinoiden suhteen. Samanaikaisesti STUK:n tiedotteiden epämääräiset aikailmaisut kuten muun muassa ”*tällä hetkellä*” ja ”*tämänhetkisen tiedon mukaan*” vanhenivat heti ja olivat epäluotettavia, koska tiedotteet eivät olleet reaaliaikaisia, toisin kuin tarkat päätösten kellonajat Fortumin tiedotteissa. Kriisiviestinnässä täsmälliset ilmaisut korostuvat.

Erityisesti viestinnällisen *päätöksenteon* näkökulmasta pääjohtajan ja tilanteen johtajan tehtävien erottaminen STUK:ssa näytti onnistuneelta johtamistavalta. Pääjohtajalle jäi aikaa keskittyä havaintoihin, yleiskuvan luomiseen, johtopäätösten tekemiseen ja yhteyksien luomiseen poliittiseen johtoon, valtionhallintoon ja mediaan, kun hänen ei tarvinnut kuulokkeet päässä seurata koko ajan kriisin operatiivista johtamista. Tätä johtamismallia voi pitää siirtymisenä byrokraattisesta, hallinnolliseen asema- ja toimivaltaan perustuvasta johtamisesta ja päätöksentekoprosesseista joustavampaan päätöksentekoprosessiin (Clegg 1990; ks. myös Huhtala & Hakala 2007, 99–126). Johtoryhmä kokoontui keskimäärin tunnin välein ennalta sovittuun aikaan – kokouksia pidettiin kaikkiaan 10 kertaa välillä klo 07.50–17.20, jolloin myös media tuli sidotuksi organisaation agendaan, kun asiantunteva ja sopiva mediapersoonaa oli toistuvasti median käytettävissä. Näin media ei päässyt määrittämään kysymyksiä, omia aiheitaan ja näkökulmiaan, vaan sen onnistui tekemään STUK omilla avainviesteillään klassisen *agenda setting*-teorian mukaisesti (McCombs & Shaw 1972).

*Kriisiä sanoitettiin* (meaning making) STUK:sta julkisuuteen kahdella hyvin erilaisella tavalla ja hyvin eriaikaisesti: pääjohtajan mediabriefit suoraan toimittajille olivat ykkösviestejä, ja noin

tunnin viiveellä jälkikäteen tulleet tiedotteet kertoivat hyvin eri tarinaa: niiden kieli oli monimutkaista (pitkiä lauseita ja epämääräisiä ilmaisuja alueista, vaaran luonteesta, evakuoitikohteista jne.). Pääjohtaja sanoi asiapitoiset viestinsä hyvin selkeästi ja tiivistä medialle ymmärrettävään muotoon. Jälkikäteen tulleet tiedotteet olisivat voineet täydentää ja taustoittaa pääjohtajan tulkintaa ja sanomaa, mutta Loviisa 13 -harjoituksessa ne pikemminkin sekoittivat tai jäivät mitään sanomattomiksi. Loppupäivää kohden tiedotus hiukan nopeutui, jolloin julkaistiin muun muassa Usein kysyttyjä kysymyksiä ja INES-luokitus. Näitä ei kuitenkaan jaettu sähköpostilla tai paperisena toimituksille. Havainto osoittaa, että usein annetut haastattelut sekä valmiit aineistot kriisitilanteessa nopeuttavat tiedotusta ja samalla työllistävät toimittajia, joiden ei siten niin usein tarvitse häiritä soitoilla kriisijohtoa.

Pääjohtajan keskeinen rooli konkretisoitui klo 14.50, kun hän joutui lähtemään ulkoministeriön kansainväliseen tiedotustilaisuuteen, eikä viestinnällä ollut varasuunnitelmaa siitä, kuka osaa kertoa johtoryhmän päätökset medialle. Viestintäjohtaja saapui yksin median eteen ja toivoi, että siellä istuvat STUK:n asiantuntijat, niin sanotut puhuvat päät, ratkaisisivat tilanteen. Nämä eivät kuitenkaan olleet johtoryhmässä läsnä, vaikka johtoryhmän päätökset olivat heillä edessään ruudulla. Joten ennen kuin tilaisuus pääsi alkamaan, heidän piti käydä hakemassa johtoryhmän tilannejohtajalta medialle kerrottavat tiedot. Myös ruotsinkielellä haastatteluun pystyvää asiantuntijaa viestintäjohtaja joutui etsimään kauan. Tämä osoitti, miten haavoittuva asiantuntijaorganisaatiokin voi olla, kun vaikeaa asiaa pitää yhtäkkiä sanoittaa medialle.

*Aikatauluttamisen* näkökulmasta Fortum noudatti selkeästi tiedotuksellisesti sovittua aikataulua ja harjoitteli oman uuden kriisiviestintäsuunnitelmansa toimivuutta. STUK:n tiedotuksen osalta harjoitussuunnitelma pysyi pääjohtajan ja siten myös mediabriefien osalta aikataulussa. Muu tiedotus laahasi harjoituksessa pahasti jäljessä eri syistä. INES-taulukot julkaistiin vasta neljännessä tiedotteessa (klo 12.46), vaikka luokituksia oli käytetty jo aiemmin. STUK:n tiedotus kiri muut kiinni juuri ennen harjoituksen päättymistä, mikä kertoo halusta jättää dokumentit harjoituksen arvioijille, vaikka tiedotteilla ei ollut enää siinä harjoituksen vaiheessa merkitystä muille. Kriisiharjoitus päättyi, kun yhteinen pelastusjohtokeskus antoi siitä ilmoituksen.

*Oppimisen* kannalta koko STUK:n kriisiharjoitus oli laadittu uusien järjestelmien ja toimintatapojen (mm. harjoitusskenaarion viemisen INES 7 -luokkaan ensimmäisen kerran, uuden tilannekuvajärjestelmän, kahden johtajan mallin käytön, sosiaalisen median käytön) testaamiseksi. Harjoittelu myös paljasti sen, miten uudet toimintatavat voivat myös kangistaa osan toimijoista vain seuraamaan muiden toimintaa ja samalla unohtamaan oman asemaipaikkansa, kun toimitaan nopeammin eskaloituvassa simulaatiossa.

#### Toimittajat viranomaisen tiloissa

Säteilyturvakeskukseen oli pystytetty myös mediakeskus, joka toimi yhtä kerrosta alempana kuin johtoryhmän kokous (ks. yllä). Mediakeskuksessa työskentelevillä toimittajilla ei ollut vapaata liikkumisoikeutta muihin STUK:n tiloihin. Varautumissuunnitelman mukaan mediakeskus piti perustaa kirjaston ja auditorion yhteyteen. STUK:n tiedotus oli vaihtanut mediakeskuksen paikkaa, mikä aiheutti pientä hämminkiä. Käytännössä keskus koostui neljästä nimettyä valtakunnallisen median toimittajaa simuloivasta henkilöstä (YLE, MTV3, HS, IL). Kukin toimittaja työskenteli omalla kannettavalla tietokoneellaan ja oli tarvittaessa yhteydessä Loviisan toimitukseen.

*Tilannetajun tuottaminen* alkoi mediatiedotteiden näkökulmasta aamulla klo 06.41, kun ennen ensimmäistä virallista tiedotetta eräs media uutisoi ydinvoimalaitokselle matkanneista paloautoista ja tunnisti kriisin "ilmeisesti sattuneeksi onnettomuudeksi". Kriisi kehystettiin siis välittömästi vakavaksi, Fukushimaa kaltaiseksi, ydinonnettomuudeksi. Ensimmäisenä mediakeskukseen saapunut ja ennen sallittua mediakeskuksen asettamaa aikaa sisään



päästetty toimittaja (ilmeisesti lähinnä siksi, että häntä ei haluttu pitää odottamassa ulkona) huomasi uutisen tietokoneeltaan ja kopioi sen uutiseksi omalle lehdelleen.

Tällainen median itsensä luoma tilannetaju ei kuitenkaan tuntunut kantavan erityisen pitkälle. Heti Fortumin julkaistua ensimmäisen tiedotteensa siitä uutisoitiin klo 07.26 alkaen käyttämällä käytännössä tiedotteen ja muiden viranomaistiedotteiden pohjustamaa termistöä kuten "varautumistila", "vesivuoto" ja myöhemmin "laitoshätätila", "vakava onnettomuus" ja "pieni vuoto". Näiden tiedotteiden kaiken aikaa muuttuva tilannetajua ei sinänsä kyseenalaistettu. Mediat esimerkiksi toistivat Fortumin harjoitustiedotetta klo 08.00 saakka todeten, että "voimalaitoksen molemmat yksiköt ovat normaalisti tuotannossa", vaikka toinen yksikkö putosi pois tuotannosta jo klo 07.58 Fortumin uuden harjoitustiedotteen mukaan. Tähän äkillisesti kääntyneeseen tietoon ei uutisoinnissa tartuttu.

Mediauutisille tehdyn sisällönanalyysin perusteella median tilannetajuun ei itse asiassa tunnu kuuluvan – ehkä tiheiden aikajänteiden vuoksi – median itsensä seuraaminen. Välittömästi uutista ennen uutisoidut toiset tarinat esiintyvät usein uusien uutisten lähteinä, mutta vanhemmat jutut jäävät historiaan. Seurauksena on ristiriitaista tietoa, joka ilmenee, kun uutisia analysoi aikajärjestyksessä jälkikäteen. Esimerkiksi klo 11.22 YLE uutisoi, että Loviisan ydinvoimalassa oli toinen tulipalo; se ei todennut, että (toisen harjoittelijan kirjoittamassa) YLE:n uutisessa klo 11.01 Fortum oli kiistänyt tämän toisen tulipalon, joka oli ollut Iltalehden uutisessa esillä jo klo 10.17. Vielä klo 10.27 Östra Nyland uutisoi tilanteen laitoksella stabiloituneen mainitsematta jo syttyneestä ja uutisoidusta toisesta tulipalosta.

Voimalan lähellä saarella sijaitseva harjoituksen osana evakuoitu partiolaisleiri tarjoaa samankaltaisen esimerkin: klo 09.42 kirjoitetun uutisen mukaan partiolaisleiri "on varauduttu evakuoimaan", kun viisi minuuttia myöhemmin klo 09.47 partiolaisleiri jo "on evakuoitu", mutta vasta klo 10.18 "partiolaisleirien osallistujien evakuointi [...] on käynnissä". Uutiset ovat kirjoittaneet eri henkilöt eri paikoissa; silti aikaisempia uutisia lukemalla tällaiselta epäselvältä viestinnältä olisi välttytty nopeasti.

Välillä toimittajien jakama tilannetaju toimi myös toiseen suuntaan: koska paine julkaista uutisia oli akuutti ja kuului jopa toimittajina toimivien opiskelijoiden viralliseen rooliin, oli muutamia uutisia selvästi kirjoitettu yhdessä ja kopioitu mediasta toiseen. Media-aineistossa on useampi tapaus, joissa kymmenien sekuntien sisällä kaksi mediaa oli julkaissut sanasta sanaan saman tarinan jopa samoilla tiedonlähteillä. Jokaisessa näistä jutuista jompikumpi niistä perustui tietoihin silminnäkijöiltä tai suoriin haastatteluihin. Tämä ei vastaa käsitystä medioiden välisestä kilpailusta ja sovituista lähdekäytännöistä.

Juttujen joukossa oli kuitenkin muutamia median itse ylläpitämiä tilannetekijöitä ja *sanoittamista*: siitä, että uhreja ei ollut, uutisoitiin ensimmäisen kerran klo 09.50, tosin vasta kolme tuntia ensimmäisen lähetetyn mediauutisen jälkeen. Toinen uutinen spekuloi terrorismi-iskusta ydinvoimalaan, mutta se ei lähtenyt leviämään muissa uutisissa. Vaikka media periaatteessa siis voi luoda omia kehystyksiään kriisille, näin ei ilmeisesti tapahtunut kovin usein tässä harjoituksessa. Sosiaaliselle medialle tässä harjoituksessa annetun tärkeän teoreettisen, normatiivisen ja empiirisen roolin ohella (ks. alla) on lisäksi tärkeää korostaa sen empiiristä ilmenemistä: sosiaalinen media mainittiin tiedonlähteenä vain yhdessä jutussa melkein parin sadan joukossa.

Median erityistä luonnetta kriisisimulaatiossa voidaan lopuksi valottaa kriisin *päätöksenteon* ja *aikatauluttamisen* näkökulmista. Median kannalta päätöksenteko on päättämistä uutisen julkaisemisesta. Media voi myös päättää olla julkaisematta juttua, jolla ei ole uutisarvoa. Käytännössä odotukset siitä, että toimittajat kirjoittavat tiedotustilaisuuksista uutisia ovat kuitenkin korkeat, ja kynnys jättää uutinen julkaisematta olisi luultavasti ollut korkea. Kuten STUK:n pääjohtaja totesi yhdessä tiedotustilaisuudessa, toimittajien tärkeänä tehtävänä on antaa tietoa kansalaisille melkein välittömästi. Median oma aikataulutus onnistui tässä, sillä

uusia uutisia julkaistiin kovassa aikapaineessa heti kun uutta tietoa on saatavilla. Viranomaisten tiedotustilaisuudet vaikuttivat näin ollen suoraan etenkin median aikataulutukseen.

Mitä tilanteesta *opittiin*? Ainakin voidaan esittää, että harjoituksen edetessä uutiset muuttuivat jonkin verran selkeämmiksi, kun "toimittajat" oppivat uutta ydinvoimatekniikasta. On korostettava kuitenkin, että oppimisen vastakohtaa, opitun "unohtamista", on myös helppo tunnistaa aineistoista: kuten edellä on todettu, aikaisempiin mediauutisiin ei viitattu ja uutisia kopioitiin toisilta toimittajilta. Tämä on ymmärrettävää aikapaineessa, mutta kriisistä oppimisen näkökulmasta vaikutus ei ole selvä. Pikemminkin tuntuu siltä, että toimittajat oppivat toimimaan heiltä odotetulla tavalla eli julkaisemaan uutisia nopeassa tahdissa, mikä saattoi olla heille harjoituksessa enemmän tai vähemmän suoraan käsikirjoitettu rooli.

Toimittajat kriisipaikkakunnalla: paikallislehdistön näkökulma

Loviisa 13 -harjoituksessa haluttiin Helsingin toimituksen lisäksi median toimintaa simuloiva paikallistoimitus myös Loviisaan. Siellä harjoitustoimitus koostui kahdesta paikallislehden ammattitoimittajasta (Östra Nyland ja Loviisan sanomat) ja Helsingin yliopiston kriisiviestinnän harjoituskurssin opettajasta ja neljästä opiskelijasta, jotka simuloivat STT:n lisäksi edellä mainittuja valtakunnan päämedioita. Loviisan mediakeskuksessa *tilannetaju* tilanteen etenemisestä oli pakko rakentaa omana saarekkeenaan ilman viranomaisten läsnäoloa, toisaalta vaarallisella alueella harjoituksen ytimen eli ydinvoimalan välittömässä läheisyydessä. Loviisan median edustajat tulkitsivat tehtäväkseen viranomaistietojen tulkitsemisen kansalaisille muokkaamalla ne uutisiksi joko avaamalla teknisiä termejä tai täydentämällä tiedotteita haastatteluilla. Oli selvää, että tähän tavoitteeseen ei aina päästy, mikä johtui kiireestä ja kuormituksesta.

*Tilannetajua* osana valmiusharjoitusta tuettiin roolittamalla osallistujat valtakunnallisten päämedioiden mukaan taksimatalla Loviisaan, jonne ryhmä saapui noin klo 06.45.

Loviisan puhelimen tilat sijaitsivat Loviisan keskustan ulkopuolella Valkossa, jossa harjoitustoimituksella oli käytössä tilava neuvotteluhuone. Seinille sijoitetuilta taulutelevisioruuduilta näkyivät viranomaistiedotteet, toisella seinällä oli media-alusta, ja näitä molempia oli mahdollista seurata reaaliaikaisesti.

Harjoituspäivä jakautui kriisin käynnistymiseen, aamupäivän intensiivisiin tunteihin, iltapäivän rauhoittumiseen ja rutiinien kehittymiseen sekä harjoituksen melko äkkinäiseen lopettamiseen hieman ennen klo 17.00. Loviisan toimituksessa harjoitus käynnistyi hiukan ennen klo 07.00, kun toinen ammattitoimittajista sai puhelun pelastuslaitoksen autojen liikkeelle lähdestä. Tästä muutaman minuutin kuluttua myös hätäkeskus soitti samasta asiasta. Toimittaja varmisti vielä tiedon Itä-Uudenmaan pelastuslaitokselta. Tässä vaiheessa tilanteen intensiivisyydestä johtuen aiottu yhteydenpito Helsingin toimittajiin ei paria puhelua lukuun ottamatta onnistunut. Loviisan toimittajilla kuten Helsingin toimittajillakin oli käytössään yhteystietolista, joka kuitenkin osoittautui harjoituksen suunnitteluun osallistuneiden listaksi eikä itse harjoitukseen osallistuvien listaksi. Aamulla ennen klo 08.00 yhteystietolistalla olleiden henkilöiden tavoittaminen oli vaikeaa, eikä tavoitettu henkilö aina osannut vastata kysymyksiin.

Valmiusharjoituksen laatimiseen liittynyt haparointi vaikutti aamupäivän toimintaan. Epäselvyyttä tuotti muun muassa tieto uhreista, joka runsaan tunnin kuluttua kumottiin ilman selitystä. Klo 9.00 jälkeen kaksi toimittajaa kävi voimala-alueelle, jossa oli käynnistynyt pelastusharjoitus. Vasta myöhemmin selvisi, että tällä pelastusharjoituksella oli eri aikataulu ja eri riskiskenaario kuin varsinaisella ydinvoimaharjoituksella. Tieto kolmesta loukkaantuneesta, jota toimittajat yrittivät lukuisilla puheluilla tarkentaa, johtui siis siitä, että kaksi eri harjoitusta oli käynnissä yhtä aikaa ja että loukkaantuneet kuuluvat vain pelastuslaitoksen ja Loviisan

voimalaitoksen erilliseen pelastustoimintaharjoitukseen, josta toimittajien ei kuulunutkaan kirjoittaa. Tietojen vuotaminen medialle näytti sinänsä simuloivan hyvin todellista mediayhteiskuntaa.

Harjoituksen ensimmäiset tunnit olivat erittäin intensiiviset, ja toimittajien työ keskittyi teknisen terminologian tulkittamiseen. Loviisassa toimittiin ilman viranomaisten tiedotustilaisuuksien tuottamaa kokonaiskuvaa ja kansalaisia informoiva viestintä (ks. Coombs 2012) edellytti aktiivista tilannetajun tuottamista onnettomuuden vakavuudesta. Viranomaistiedotteita tulkittiin olemassa olevin keinoin, ennen kaikkea soittamalla viranomaisille ja tarkentamalla tietoja. Viranomaiset käyttivät tiedotteissaan erilaisia teknisiä termejä avaamatta niitä juuri ollenkaan. Toimittajilla oli vaihtoehtoina joko toistaa viestit sellaisenaan tai soittaa viranomaiselle ja pyytää häntä selittämään termit ja erilaiset mitta-arvot. Mahdollisuutta harrastaa tutkivaa journalismia tai etsiä tietoja netistä ei aikapaineen vuoksi ollut. Tietojen tarkentamisessa puhelimitse oli risksä. Keskustelu jäi kahden ihmisen väliseksi, ja puhelimesta suullisten tietojen väärinymmärtämisen ja -kirjoittamisen riski kasvoi. Lähes jokaisen teknisiä termejä sisältävän tiedotteen jälkeen toimittajat soittivat välittömästi sen lähettäjälle, joten suurin osa tiedoista oli suullisia. Esimerkiksi toimittajan ja viranomaisen keskustelussa Sievert-määristä ja niiden vaikutuksista tehty uutinen perustui siihen, oliko toimittaja ymmärtänyt ja kuullut ne oikein. Teknisiä termejä sisältävät liian pitkät ja sirpaletietoa sisältävät tiedotteet hidastivat uutisten kirjoittamista. Jatkuvat puhelut kuormittivat myös viranomaisia. Vuorovaikutus oli ratkaistu eri tavalla edellä kuvatussa STUK:n mediakeskuksessa, jossa toimittajilla oli periaatteessa käytössä kaiken aikaa asiantuntijoita, joilta saattoi kysyä lisätietoja.

Vasta iltapäivällä Loviisan toimitus kykeni paremmin laatimaan myös *kansalaista ohjeistavia uutisia* (Coombs 2012). Keinona oli joko soittaa harjoituksessa muodostuneen yhteystietolistan avulla eri viranomaisille ja tehdä haastattelu tai yhdistää viranomaisilta saatuja ohjeistavia tiedotteita samaa uutiseen. Hyvistä ohjeistavista tiedotteista tehtiin myös uutisia sellaisenaan. Harjoituksen kestäessä Loviisan toimituksessa opittiin laatimaan uusia ohjeistavia tiedotteita, mutta todellisessa tilanteessa viranomaisille soittaminen, tietojen tarkentaminen ja eri viranomaisten tietojen yhdistäminen yhteen uutiseen kuormittaisi erittäin voimakkaasti kriisiä johtavaa viranomaisverkostoa. Mikäli kriisijohto haluaa varmistua siitä, että media välittää oikeaa tietoa kansalaisille, sen voisi ohjeistaa laatimaan tiedotteet yhteistyössä viranomaisten kanssa. Erityisesti kriisin aikatauluttaminen – milloin jokin erikoistilanne alkaa ja milloin se päättyy – edellyttäisi viranomaisten yhteistyötä. Aikatauluista kertovia uusia tiedotteita oli esimerkiksi tieto liikenteen rajoittamisesta ydinvoimalan läheisyydessä, joka vaikutti ihmisten mahdollisuuteen evakuoitua aluetta.

Kiivastahtisen aamupäivän jälkeen harjoituksessa alkoi iltapäivän rauhallisempi vaihe, jolloin Loviisan toimituksen rutiinit olivat kehittyneet, ja viranomaiset keskittyivät aamupäivän informoivien, paljon teknisiä termejä sisältäneiden tiedotteiden jälkeen enemmän ohjeistaviin tiedotteisiin. Loviisan toimitus alkoi myös seurata sosiaalisen median keskustelua tiiviimmin ja ymmärsi mahdollisuuden käyttää sen keskusteluteemoja jutun aiheina: kun keskustelu kävi kiivaana joditableteista, kiinnostuivat toimittajatkin aiheesta. Viranomaisten tiedotteiden muutoseikat vaikuttivat toimitustyöhön. Koska tiedotteita tuli jatkuvasti, ilman otsikoita olevat jäivät helposti huomioimatta ja ne oli helpompi jättää huomioimatta, jos ne koettiin liian pitkiksi. Porvoossa pidettävä tiedotustilaisuus ohitettiin sitä huomaamatta, koska kutsua ei saatu tiedotteena.

Harjoituksessa tapahtunutta *oppimista* voidaan arvioida sekä median käytäntöjen oppimisella että sillä oppimisella, joka näkyi viranomaistiedotteissa prosessin aikana. Amatööritoimittajilla rutiinit kehittyivät selvästi hitaammin kuin kahdella ammattitoimittajalla, mutta kehitystä tapahtui jo muutamassa tunnissa. Tilanteen aikapaine tuntui voimakkaasti, eikä asioiden suunnitteluun juuri jäänyt aikaa. Aamupäivä erosi iltapäivästä, jolloin ohjeistavaan viestintään siirtyminen tuntui helpottavalta ja sosiaalisen median tuomiin mahdollisuuksiin ehdittiin tarttua. Sosiaalisen median keskustelu laajensi myös Loviisan toimituksen tilannetajua, joka oli

aiemmin perustunut vain viranomaisten tietoihin. Viranomaisten oppimista olisivat osoittaneet yhteistyössä laaditut sekä informoivaa että ohjeistavaa tietoa sisältävät tiedotteet. Sellaiset olisivat olleet median kannalta kaikkein vähiten työllistäviä. Tällaista oppimista ei harjoituksen aikana juurikaan tapahtunut.

## Kansalaiset verkossa

Ennen harjoitusta tutkijat olivat suunnitelleet kriisitutkimukseen ja kriisiskenaariosta saatuun tietoon perustuvia toisistaan eroavia kansalaisrooleja, joissa opiskelijat voisivat harjoituksessa toimia. Muutamia rooleja luotiin harjoituksen aikana vastaamaan harjoitusskenaarion tarpeita (mm. maitotilallinen Ruotsinpyhtäälle). Yhteensä kansalaiset toimivat 11 eri roolissa, jotka vaihtelivat loviisalaisesta perheenäidistä pääkaupunkiseudulla asuvaan ympäristöaktiiviin.

Näiden kansalaisten roolia simuloivat tutkijat saapuivat viestinnän kokoushuoneeseen klo 06.45, ja viisi viestinnän opiskelijaa noin puolta tuntia myöhemmin. Loviisa 13 -harjoitus päätettiin käynnistää kansalaisten osalta levittämällä tietoa kansalaisen käyttämissä sosiaalisissa verkostoissa (vrt. Sumiala & Tikka 2009): Loviisaan matkalla ollut tutkija lähetti tekstiviestin ”Poikani Niko näkee paloautoja matkalla ydinvoimalaan. Oletko sinä kuullut jotain?” kansalaistoimintaa organisoivalle tutkijalle, joka kysyi Yammerissa ”Ystäväni poika oli nähnyt paloautoja matkalla Loviisan ydinvoimalaan? tietääkö joku mitä siellä oikein tapahtuu????”. Näin tieto Loviisan ydinvoimalantapahtumista lähti etenemään.

Kuten oletimme, kansalaiset ryhtyivätkin seuraamaan tilannetta, ilmaisemaan huolestumistaan ja kommentoimaan aktiivisesti eri sosiaalisen median palstoilla. Lisäksi he etsivät tietoa mediasta ja viranomaistiedotteista. Kysymyksiä esitettiin erityisesti Säteilyturvakeskukselle ja Fortumille organisaatioiden Facebook-sivuilla sekä puhelimitse. Lisäksi yhteyttä pidettiin kriisialueella oleviin kuntiin sekä Itä-Uudenmaan pelastuslaitokseen.

Kriisin prosessimallin mukaisesti kansalaisten viestinnässä näkyi erityisesti *tilannetajun tuottaminen* (sensemaking), *päätöksenteko* (decision making) sekä *kriisin sanoittaminen* (meaning making). Tilannetajun tuottaminen ilmeni vahvasti kiinnittyneenä arjen kulkuun ja ongelmiin. Varsinkin harjoituksen alkutunteina kansalaisten tiedontarpeet nousivat selkeästi esille sosiaalisessa mediassa, mutta onnettomuuden yksityiskohtien sijaan kiinnittyneenä ennen kaikkea omaan turvallisuuteen. Juuri arjen kysymysten kautta kansalaisviestintä kytkeytyi tiukasti myös päätöksentekoon.

Aino Koskinen: STUK Facebook-sivut / Loviisa 13: ”Hesarin nettiuutisissa sanotaan, että Loviisan voimalassa on käynnissä varautumistila. Asun Loviisassa, joten onko kotoa turvallista poistua? Pitäisi kohta olla viemässä lapsia hoitoon ja kouluun!” 14.3. klo 08.02

Organisaatioiden päätöksenteko välittyi sosiaalisen median aineistoon lähinnä viranomaisten tiedotteiden ja ohjeistuksien muodossa. Kansalaisten tilannetaju ja päätöksenteko rakentui harjoituksen alussa pääasiassa uutismedian varaan. Kansalaisten ensimmäiset suoraan viranomaisille kohdistetut kommentit ja kysymykset sosiaalisessa mediassa ilmenivät vasta muutama tunti onnettomuustiedon tultua. Aamun tulipalouutisiin liittyen viranomaisille ja organisaatioille osoitetut kysymykset kohdistuivat etupäässä voimalassa työskentelevien tuttavien turvallisuuteen. Samalla on huomattava, että kansalaisten tilannetajun luomiseen ja päätöksentekoon liittyvät viestit tuottavat tärkeää tietoa myös organisaatioiden suuntaan: ne kertovat, millaisia huolia ja kysymyksiä kansalaisilla kullakin hetkellä on. Yammer-aineistossa näkyy, miten tilannetajun tuottaminen alkaa parhaimmillaan tapahtua myös vuorovaikutteisena prosessina kansalaisten ja organisaatioiden välillä. Kansalaiset osallistuvat omalta osaltaan myös viestien ja ohjeistuksien välittämiseen.

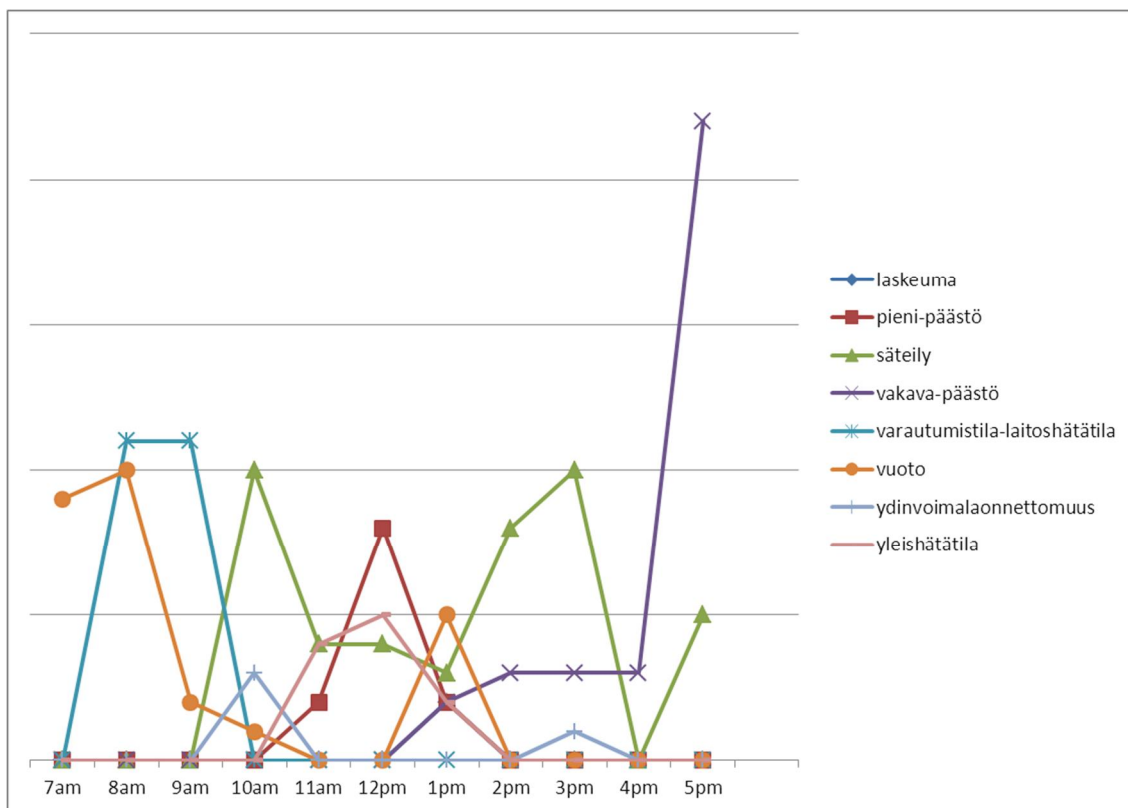
Aino Koskinen: "No nyt sitten on YLEN:n uutisissa, että kuntalaisia kehoitetaan odottamaan tarkempia ohjeita! ÄLKÄÄ SIIS POISTUKO KOTOA VIELÄ <http://www.mediapalvelu.info/media/uutinen.php?id=23>" 14.3. klo 08.49

Huomattavaa on myös, että kansalaisten osalta päätöksenteko alkoi selkeästi aikaisemmin kuin muilla toimijoilla: arjen valintoihin liittyvät teemat olivat läsnä sosiaalisen median aineistossa jo klo 08.00 alkaen, ja viranomaisilta odotettiin selkeitä ohjeita. Kansalaiset kaipasivat esimerkiksi ohjeita joditablettien käytöstä, lasten kanssa ulkona liikkumisesta ja eläinten suojaamisesta. Iltapäivällä evakuointi herätti paljon kysymyksiä, kun kansalaiset halusivat tietää, miten se käytännössä suoritetaan. Myös terveysaiheista keskusteltiin paljon ja omia henkilökohtaisia oireita kuvattiin huolestuneina.

Mikko Järvinen: STUK Facebook-sivut / Loviisa 13: 1,5 vuotias poikani leikki aamupäivän ulkona. Kun sain tiedon Loviisan ydinvoimalaonnettomuudesta, komensin pojan sisälle. Nyt poika valittelee päänsärkyä. Voiko tämä olla oire säteilylle altistumisesta? Mitä minun pitää tehdä?" 14.3. klo 03.21

Tapahtumien sanoittaminen oli vahvasti läsnä sosiaalisen median aineistossa – osittain toki siksi, että kaikki tekstipohjainen julkinen viestintä rakentaa kriisiä viestinnällisesti. Tapahtumia sanoittamalla niin viranomaiset, toimittajat kuin kansalaiset antavat tapahtumille merkityksiä. Organisaatiot sanoittivat tapahtumia sosiaalisessa mediassa lähettämällä tiedotteensa suoraan kanavalleen sekä tekemällä lyhyempiä tilapäivityksiä. Kansalaisten näkökulmasta viranomaisten käyttämä terminologia jää usein epäselväksi: mistä tarkalleen on kysymys ja miten tämä termi pitäisi huomioida omassa toiminnassa? Kansalaiset vastasanoittavatkin tapahtumia myös kritisoimalla organisaatioita ja niiden viestintää.

Viranomaisten tilanteesta käyttämä terminologia muuttui harjoituksen kuluessa. Terminologian muutosta analysointiin tekstin tasolla hyödyntämällä Atlas.ti-analyysiohjelmistoa, jossa kukin Yammer-alustalle lähetetty viesti luokiteltiin kriisiprosessin vaiheeseen, terminologian, toimijoiden ja ajankohdan mukaan. Harjoituksen alkaessa aamulla puhutaan "tilanteesta" ja "onnettomuudesta" tai tarkemmin "tulipalosta" ja "vuodosta"; iltapäivällä mukaan tulevat vahvemmin "päästö", "säteily" ja "ydinvoimalaonnettomuus" (ks. kuvio 1). Kuvaajasta erottuu selkeästi kaksi erillistä termin "vuoto" käyttöpiikkiä. Ensimmäinen piikki koski tietoa merivesivuodosta, mutta iltapäivällä samaa termiä käytettiin kuvaamaan radioaktiivista päästöä. Kuvaajasta näkyy myös, että laitoshätätila julistettiin klo 08.00 jälkeen, ja termi leviää hetkellisesti verkon kansalaisviestinnässä. Vastaavasti iltapäivällä, kun tieto päästön vakavuudesta leviää, vakavaa päästöä kuvaava terminologia yleistyy aineistossa ja muut termit käytännössä kuolevat pois kansalaisviestinnästä, ja ajatus "isosta päästöstä" muodostuu konsensukseksi.



Kuvio 1. Termistön esiintyminen Yammer-aineistossa eri ajankohtina

Kriisin ajallinen hahmottaminen näkyy sosiaalisen median aineistossa viranomaisten osalta päivityksissä, jotka kertovat pyrkimyksestä ottaa tilanne hallintaan. Harjoitustiedote:

Fortum Oyj: "Tapahtumasta ei ole aiheutunut vaaraa ihmisille eikä ympäristölle." 14.3. klo 08.41.

Kansalaisten puolelta aikatauluttaminen näkyi lähinnä kansalaisten toiveissa saada viranomaisilta asioista lisätietoa, jota jouduttiin odottamaan. Oppiminen näkyi sosiaalisen median tekstiaineiston sijaan kansalaisia simuloivien opiskelijoiden ja tutkijoiden toiminnan muutoksena harjoituksen aikana. Kansalaiset esimerkiksi alkoivat kohdentaa kysymyksiään niille viranomaisille, joilta he tiesivät saavansa vastauksen. Parhaiten kansalaisia ohjeistivat Säteilyturvakeskuksen työntekijät.

### Johtopäätökset: ydinvoiman sanoittamisen vaikeus

Sanoiin "pieni vuoto" vai "iso päästö" kilpistyy Loviisa 13 -harjoituksen pääsanoma. Tämä kertoo kriisin *sanoittamisen* merkityksestä ja siitä, miten viranomaiset voivat viestinnässä sanavalinnoillaan luoda ja määritellä kriisin vakavuutta. Kommunikaatiossa on aina kyse paitsi tiedon välittämisestä, myös tunteista, jaetuista merkityksistä, yhteisymmärryksestä, kielestä ja kulttuurista (Carey 1989). Lisäksi ydinvoimaan liittyy teknisiä käsitteitä, ja vaatii yhteistä sanastoa ymmärtää sen todellista vaaraa – myrskyn tai maanjäristyksen pystyy visuaalisesti havaitsemaan, mutta säteilyä ei. Nykyinen verkostoyhteiskunta varmistaa viestien nopean leviämisen. Ulrich Beckin (1990) teoksen *Riskiyhteiskunta* julkaisemisesta lähtien sosiologit ovat korostaneet nyky-yhteiskunnan uhkia, pelkoja ja epävarmuuksia (esim. Nohrstedt 2011) riskien ja kriisien kautta. Kriisissä tehtävät ratkaisut näyttävät liittyvän toisiinsa ketjuna:

päätöksenteko edellyttää tilannetajua, kriisin sanoittaminen on päätöksenteon tulosta samoin kuin aikatauluttaminen (vrt. Boin ym. 2009). Kriisiharjoituksessa *tilannetajun tuottaminen* näytti olevan myös kansalaisten ja median keskeisinä teemoina, kun he sanoittivat eri puolilta tulleita viestejä. Tästä näkökulmasta ydinvoimalaitoksen onnettomuuden johtamisessa sanoilla on suuri merkitys sen suhteen, millaiset viestit ja ilmapiiri mediassa lähtevät leviämään. Monet aikalaisanalyytikot (Altheide 2002, 2009; Appadurai 2006; Bauman 2007; Furedi 2006) puhuvat pelon kulttuurista. Viittaukset Fukushimaan ydinvoiman aiheuttamiin katastrofiin nousivat esille myös tässä harjoituksessa etenkin mediassa – ja epäsuoremminkin luultavasti myös siksi, että kriisiharjoitukseen otettiin mukaan simuloivina ryhminä myös ydinvoimasta huolestuneet maallikot eli tässä tapauksessa media ja kansalaiset.

Monipaikkainen etnografia osoittautui hedelmälliseksi tavaksi tehdä antropologista tutkimusta ajallisesti lyhyessä mutta tapahtumakululta monimutkaisessa kriisisimulaatiossa, jossa oli monia toimijoita ja useita paikkoja. Yhteistyön avulla pystyimme tarkastelemaan tilannetta eri näkökulmista. Näin saatoimme tuottaa monipuolista tietoa kompleksisesta ydinvoima-onnettomuustilanteen kriisiviestinnästä: pääsimme lukemaan viranomaisten tiedotteita, tuottamaan omia tekstejä uutisiin, osallistumaan tutkittavana olevien organisaatioiden toimintaan paikan päällä ihmisten työpaikoilla, pohtimaan refleksiivisesti omaa roolia kansalaisina tai toimittajina ja arvioimaan viranomaisen toimintaa kriisiviestinnän näkökulmasta. Monipaikkainen tutkimustapa hahmotti hyödyllisellä tavalla organisaatioiden, asiantuntijoiden sekä maallikoiden välisiä suhteita (Silvast 2013).

Olemme tietoisia myös etnografisen tutkimusotteen mahdollisista rajoituksista. Positivistisen argumentin mukaan etnografiselta tutkimukselta puuttuu validiteetti, sillä tulosten arviointia ei voi suorittaa toistamalla tutkimus täysin samanlaisena (Sumiala & Tikka 2013, 175). Tähän kritiikkiin voidaan kuitenkin lisätä, että tutkimamme simulaation toistaminen samanlaisena olisi luultavasti erittäin vaikeaa jokaiselle siihen osallistuneelle toimijalle. Toisen kritiikin mukaan etnografia tuottaa vain paikallisen käsityksen rajatun paikan tietyistä käytännöistä (Pollock & Williams 2009); itse asiassa etnografi on usein ”väärässä paikassa väärään aikaan” havaitessaan, että merkittävät päätökset on tehty jossakin muualla. Allekirjoitammekin tämän kritiikin osittain etenkin toimittajan työn osalta: vaikka mediaan uutisoitiin kovalla työllä lähes kaksisataa juttua, on vaikea arvioida, miten paljon harjoitukseen osallistuneet tahot lukivat näitä uutisia ja käyttivät niitä päätöksentekonsa pohjalla. Sama pätee sosiaaliseen mediaan ja sen vaikutuksen arviointiin, vaikka sen rooli olisikin harjoittelun lähtökohdissa ollut ensisijaisen tärkeä.

Tulevat etnografiset ja simulaatioita koskevat tutkimukset voisivatkin kiinnittää erityistä huomiota erilaisiin organisatorisiin rooleihin ja toimijoiden vaihteleviin resursseihin harjoitusten aikana (Revet 2013). Omassa tapauksessamme tutkimuksen kontekstina toiminut kriisisimulaatio selvästi vaikutti omaan toimintaamme. Toimittajien ja kansalaisten rooleissa toimineet tutkijat olivat paitsi havainnoitsijoita, myös toimijoita. Tällaiset organisatoriset roolit ovatkin kenttätyössä tavallisia: esimerkiksi Revet (2013, 41) osallistui luonnononnettomuuden simulaatioon ”kansainvälisen tarkkailijan” ominaisuudessa, mikä sekä rajoitti että mahdollisti hänen toimintaansa ja erotti hänet muista osallistujista kuten ”pelastustyöntekijöistä”. Meidän tapauksessa osallistuimme harjoitukseen esimerkiksi harjoituksen ”arvioijan” ja ”viestinnän yliopisto-opiskelijan” rooleissa. Tällaiset organisatoriset roolit vaikuttavat siihen, miten kriittisessä tilanteessa toimittiin ”kansalaisina” ja ”toimittajina”, ja millaisia tulkintoja omasta toiminnasta voi tehdä; roolin kautta etnografian toiminnalle asetetaan tietynlaisia odotuksia ja sille annetaan tietynlaisia resursseja. Tutkija joutuu omaksumaan valmiita ongelmanmäärittelyjä sekä tekemään valintoja aiempien tietojensa pohjalta.

Kriisijohtamisen analyysissä paljon käytetty Boinin ja ‘t Hartin (Boin ym. 2009) kehittämä analyttinen ajattelumalli sopii hyvin jäsentämään erityisesti harjoitussimulaatiota. Harjoitussuunnitelmat rakentuvat ennalta sovittuihin ohjeisiin ja normatiiviseen ajatteluun, jonka nähdään jopa etenevän kronologisesti tilannetajusta päätöksenteon ja sen

sanoittamisen ja aikatauluttaminen kautta oppimiseen. Tietoverkoissa mitkä tahansa viestit voivat hyvin nopeasti lähteä leviämään, eikä kriisin viestintä välttämättä ole minkään yksittäisen organisaation hallittavissa verkostoyhteiskunnassa (ks. Castells 2009). Siksi tässä kriisiharjoituksessa harjoiteltiin erityisesti myös tiedotusta, median toimintatapoja ja kansalaisten luomaa painetta sosiaalisen median kautta.

Kyseessä oli ensimmäinen kerta, kun näin laajassa kriisiharjoituksessa simuloitiin myös yhteistä sosiaalista mediaa. Sen roolia monet viranomaistahot eivät osanneet pitää merkittävänä. Vain murto-osa edes kävi katsomassa, millaista tietoa harjoituksesta sosiaalisessa mediassa levisi. Fortum ja STUK olivat lähes ainoita toimijoita, jotka harjoittelivat tosissaan sosiaalisessa mediassa toimimista. Tämä selittää, miksi analyysissämme nämä kaksi organisaatiota nousevat myös kriittisen tarkastelun kohteeksi. Näyttää siltä, että suurin osa viranomaisorganisaatioista ei ottanut ylipäänsä tiedotuksen harjoittelua vakavasti. Kertooko tämä siitä, että oikeat asiat ja päätökset ovat sittenkin ensisijaisia suhteessa kansalaisten tiedon- ja tunteiden tarpeisiin? Jos näin on, tämä asettuu nykyisen mediayhteiskunnan näkökulmasta erittäin suuren kritiikin kohteeksi. Siksi tästä harjoituksesta, erityisesti Fortumin ja STUK:n viestinnästä, voivat oppia nekin organisaatiot, jotka eivät kriisiviestintää vielä ymmärtäneet harjoitella. Median tehtävänä tämän päivän yhteiskunnassa on yhtä paljon tunteiden kuin tiedon välittäminen. Viestintä voidaan jäsentää perinteisen tiedotusfunktion (ks. esim. Huhtala & Hakala 2007, 30–40) lisäksi myös emotioita tuottavaksi yhteisöllisyydeksi, joka alkaa kulttuurisesti levitä sosiaalisessa ja muussa mediassa (Carey 1989). Tämän jakamamme pitkälti teoreettisen ennakkoymmärryksen rinnalla on kuitenkin korostettava, että myös harjoitusmedian edustajat seurasivat pääasiassa viranomaisilta saatua tietoa. Voi olla, että harjoitus loi osallistujilleen tietynlaisen tilan toimia: tiukat aikapaineet, normatiiviset odotukset ja näiden jatkuvat ilmaisut sekä sovelletut tietoteknisten järjestelmien erityispiirteet. Tämä kaikkienensa vaikutti siihen, millainen suhde mediaan ja muihin toimijoihin rakentui. Lienee kuitenkin perusteltua olettaa, että joitakin todellisen kriisitilanteen piirteitä tuli esiin myös harjoitustilanteessa. Siksi Loviisa 13 -kriisiharjoitus oppeineen oli eri organisaatioille suuri haaste, pieni vaiva.

## Kirjallisuus

- Altheide, D. (2002) *Creating Fear: News and the Construction of Crisis*. New York: Aldine de Gruyter.
- Altheide, D. L. (2009) *Terror Post 9/11 and the Media*. New York: Peter Lang.
- Appadurai, A. (2006) *Fear of small numbers: An essay on the geography of anger*. London: Duke University Press.
- Bauman, Z. (2007) *Liquid Times. Living in an Age of Uncertainty*. Cambridge: Polity Press.
- Beck, U. (1990) Riskiyhteiskunnan vastamyrryt: organisoitu vastuuttomuus. Vastapaino: Tampere.
- Boin, A., 't Hart, P., Stein, E. & Sundelius B. (2009) *The Politics of Crisis Management. Public Leadership under Pressure*. Cambridge, UK: University Press
- Castells, M. (2009) *Communication Power*. Oxford: Oxford University Press.
- Carey, J. (1989). *Communication as Culture: Essays on Media and Society*. New York and London: Routledge.
- Clegg, S. R. (1990) *Modern Organizations*. London: Sage.
- Collier, S. (2008). Enacting Catastrophe: Preparedness, insurance, budgetary rationalization. *Economy and Society* 37 (2), 224–250.
- Coombs, W. T. (2007) *Ongoing crisis communication. Planning, managing, and responding*. London: Sage.
- Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (toim.) (2012) *The Handbook of Crisis Communication*. Chichester, UK: Blackwell.



- Coombs, W. T. (2012) Parameters for Crisis Communication. The Handbook of Crisis Communication. Teoksessa W. T. Coombs & S. J. Holladay (toim.) Chichester, UK: Blackwell.
- Euroopan komissio (2012) Ydinvoimailoiden stressitestit: turvallisuustaso korkea, mutta parantamisen varaa on edelleen. Lehdistötiedote, Bryssel, 4. lokakuuta 2012. [online]. <URL: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-12-1051\\_fi.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1051_fi.htm). Luettu 14.10.2013.
- Fishman, D. (1999) ValueJet Flight 592: Crisis communication theory blended and extended. *Communication Quarterly* 47 (4), 354–375.
- Furedi, F. (2006) *Culture of Fear Revisited: Risk-taking and the Morality of Low Expectation*. London: Continuum.
- Gilpin, D. R. & Murphy, P. J. (2008) *Crisis Management in a Complex World*. New York: Oxford University Press.
- Gobo, G. (2008) *Doing Ethnography*. London: Sage.
- Gordon, T., Hynninen, P., Lahelma, E., Metso, T., Palmu, T. & Tolonen, T. (2006) Collective ethnography, joint experiences and individual pathways. *Nordisk Pedagogik* 26, 3–15.
- Hammerslay, M. & Atkinson, P. (1995) *Ethnography: Principles in Practice*. New York: Routledge.
- Hill, T. E. & Holyoak, I. C. (2011) Dialoguing difference in joint ethnographic research: Reflections on religion, sexuality, and race. *Cultural Studies <=> Critical Methodologies* 11 (2), 187–194.
- Hine, C. (2000) *Virtual Ethnography*. Sage: London.
- Hoffman, S. (2002) The monster and the mother. The symbolism of disaster. Teoksessa S. Hoffman & A. Oliver-Smith (toim.) *Catastrophe and Culture: The Anthropology of Disaster*. Santa Fe: School of American Research, 113–141.
- Huhtala, H. & Hakala, S. (2007) *Kriisi ja viestintä. Yhteiskunnallisten kriisien johtaminen julkisuudessa*. Helsinki: Gaudeamus.
- IAEA (International Atomic Energy Agency) (2012) IAEA Action Plan on Nuclear Safety. Action Plan approved by the IAEA Board of Governors. [online]. <URL: <http://www.iaea.org/newscenter/focus/actionplan/reports/actionplans130911.pdf>. Luettu 14.10.2013.
- Ikävalko, E. (1996) *Mielikuvien maailma. Miten mediajulkisuutta muokataan ja imagoja rakennetaan?* Helsinki: Inforviestintä
- Marcus, G. E. (1995) Ethnography in/of the world system: The emergence of multi-sited ethnography. *Annual Review of Anthropology* 24, 95–117.
- McCombs, M. & Shaw, D. (1972) The agenda-setting function of mass media. *Public Opinion Quarterly* 36 (2), 176–187.
- Muschert, G. & Sumiala, J. (toim.) (2013) *School Shootings: Mediatized Violence in a Global Age*. Studies in media and communications 7. Bingley, UK: Emerald, xv–xxvii.
- Norhstedt, S. (toim.) (2011) *Towards the Threat Society?* Göteborg: Nordicom.
- Palttala, P. & Vos, M. (2012) Quality Indicators for Crisis Communication to Support Emergency Management by Public Authorities. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 20 (1), 39–51.
- Pantti, M., Wahl-Jorgensen, K. & Cottle, S. (2012) *Disasters and the media*. New York: Peter Lang.
- Pollock, N. & Williams, R. (2009) *Software and Organisations: The Biography of the Enterprise-wide System or How SAP Conquered the World*. London: Routledge.
- Postill, J. & Pink, S. (2012) Social media ethnography: The digital researcher in a messy web. *Media International Australia*, Vol. 145. [online]. <URL: <http://blogs.bournemouth.ac.uk/research/files/2013/04/Postill-Pink-social-media-ethnography.pdf>. Luettu 15.5.2013.
- Revet, S. (2013) 'A small world': Ethnography of a natural disaster simulation in Lima, Peru. *Social Anthropology* 21 (1), 38–53.
- Rodriguez, H., Quarantelli, E. L. & Dynes, R. R. (toim.) (2007) *Handbook of Disaster Research*. Springer: New York.

- Silvast, A. (2013) *Anticipating Interruptions: Security and Risk in a Liberalized Electricity Infrastructure*. Väitöskirja. Valtiotieteellisen tiedekunnan julkaisu. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- SM. Sisäasianministeriön asetus (3.5.2011/406) Erityistä vaaraa aiheuttavien kohteiden ulkoisesta pelastussuunnitelmasta. Valtioneuvosto: Sisäasiainministeriö.
- STUK (2013). Ydinlaitoksen käyttökokeustoiminta. (Luonnos) OHJE YVL A.10, Luonnos 5 / 5.7.2013. [online]. <URL: <https://ohjeisto.Stuk.fi/YVL/A.10-L5.pdf>. Luettu 14.10.2013.
- Sumiala, J. & Tikka, M. (2009) "Netti edellä" kuolemaan – koulusurmat kommunikatiivisena ilmiönä. *Media & Viestintä* 32 (2), 5–18.
- Sumiala, J. & Tikka, M. (2013) Verkko mediaetnografin tutkimuskohteena: Tapauksena uutisen etnografia Youtubessa. Teoksessa S-M. Laaksonen, J. Matikainen & M. Tikka (toim.). *Otteita verkosta: Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät*. Tampere: Vastapaino, 170–192.
- Ullberg, S. (2013) *Urban Flooding and Memoryscape in Argentina*. Doctoral thesis. University of Stockholm, Department of Social Anthropology. Stockholm: Acta Universitatis Stockholmiensis.
- Vigh, H. (2008) Crisis and chronicity: anthropological perspectives on continuous conflict and decline, *Ethnos* 73 (1), 2–24.
- VNK 2010, Yhteiskunnan turvallisuusstrategia (2010). Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.
- VNK 2012, Kokonaisturvallisuuden periaatepäätös (2012). Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.
- VNK 2013, Valtionhallinnon viestintä häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa 1/2013. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.

---

---

# Monitieteinen tutkijayhteistyö ja yhteiskehittäminen osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisen tutkimuksessa

**Johanna Heikkilä & Asta Suomi**

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

---

## Abstrakti

Työelämän tutkimuksessa monitieteisen tutkijayhteistyön oletetaan tuovan lisäarvoa. Tässä tutkimuksessa kuvataan osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamista tutkivan Osuva-hankkeen monitieteistä tutkijayhteistyötä. Tutkimushankkeen monitoimijaisessa yhteiskehittämisessä hyödynnetään Ramstadin (2008) kehittämää geneeristä innovaatiomallia luomalla systemaattinen tutkijatiimin areena metatason reflektiolle.

Esitämme alustavia tuloksia siitä, miten tutkijayhteistyö rakentuu yhteiskehittämiseksi ja miten sen kautta voidaan päästä refleктоivaan ja dialogiseen tiedon muodostamiseen. Aineisto koostuu kahden tutkijatapaamisten nauhoituksista. Analyysikehikkona olemme käyttäneet Ramstadin mallista esiin nostettuja reflektiivista kehittämistyötä konkretisoivia teemoja.

Monitieteisen tutkijayhteistyön rakentumista voidaan kuvata seuraavasti: yhteiskehittäminen ei lähde tyhjästä, vaan tarvitaan aikaa avata keskusteluja eri käsitteiden kautta, asemoitua. Yhteiskehittäminen on neuvottelua, jossa kysytään toiselta tekemään yhdessä lähtemistä, ehdotellaan uutta. Yhteiskehittely ja reflektio edellyttävät lupaa ajatella ääneen löyhästi. Valmiit asiat syntyvät neuvotteluna, keskusteluna. Asioiden roikottelu keskustelussa, prosessin utuisuus ja toiminnallisuus toimivat yhteiskehittelyn apuna. Yhteiskehittäminen ilmenee yhteistyöhön suostumisena ja keskittyneisyytenä. Yhteiskehittäminen on tavoitetietoista. Yhteiskehittämisessä ja tiedonmuodostuksessa vaadittavaan reflektioon ja dialogiin voidaan tunnistaa muodostuvan kahta kautta, joko yhdessä rakennettuna konstruktiona tai ohjaajakeskeisesti joko etukäteisreflektiona tai tilanteen jälkeen tapahtuvana jälkikäteen tapahtuvana reflektiona.

Yhteenvedona voidaan todeta, että reflektiivinen tutkijayhteistyö rikastuttaa sekä yhteisen tutkimushankkeen että yksittäisten osatutkimusten sisältöä ja tavoitteiden toteutumista.

Avainsanat: Avainsanat: reflektio, geneerinen kehittämissykli, tutkijayhteistyö

## Johdanto

Työelämän ja terveydenhuollon tutkimuksessa monitieteisen tutkijayhteistyön oletetaan tuovan lisäarvoa (Choi & Pak 2006; Smith 2007). Mutta miten monitieteinen tutkijatiimi, jolla ei ole aikaisempaa kokemusta yhteisestä tutkimuskohteesta, käsitteistöstä tai metodologiasta, tuottaa uutta tietoa? Tässä tutkimuksessa kuvataan osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamista tutkivan Osuva-hankkeen monitieteistä tutkijayhteistyötä. Osuva-hankkeen

tavoitteena on tuottaa uutta tietoa niistä johtamisen rakenteista, prosesseista ja yhteiskehittämisen muodoista, jotka estävät, tukevat ja edistävät osallistuvan innovaatio-toiminnan toteutumista sosiaali- ja terveystaloudellisia kehitettäessä ja palvelurakenteita muutettaessa. Lisäksi hankkeen tavoitteena on luoda osallistuvaa innovaatiotoimintaa edistäviä toimintamalleja. Tutkimuksen lähtökohtana on hyödyntää monitieteellistä ajattelua ja löytää uusia rajanylityksiä toimintatutkimuksen maastoon.

Useita tieteenaloja yhdistävien tutkijatiimien muodostamiselle on kasvavaa kiinnostusta. Rahoittajat edellyttävät tutkijaryhmien kokoamista eri tieteenalojen asiantuntijoista. Useissa yliopistoissa on systemaattisesti muodostettu monitieteisiä tutkijaryhmiä. (Choi & Pak 2006). Useissa tutkimushankkeissa kuitenkin keskitytään osahankkeiden läpiviemiseen, eikä huomata hyödyntää tutkijoiden keskinäisen kehittymisen, yhteiskehittämisen elementtiä. Koska Osuva-hankkeessa tutkitaan innovaatioiden johtamista ja ihmisten osallistamista, on luontevaa, että myös tutkijayhteisö toimii osallistavasti ja innovoivasti. Osuva-hankkeessa on tutkijat edustavat monipuolisesti eri tieteenaloja sekä tutkimusperinteitä. Tutkijayhteistyö nähdään tutkimuksen moottorina, reflektiivisen tiedonmuodostuksen meta-apparaattina, siksi tutkijayhteistyön tueksi on suunniteltu joustava sisällön ja prosessin ohjaaminen, joka on uutta tutkimuskulttuurissa (Heikkilä ym. 2012). Tällaisesta tutkijatiimin suunnitelmallisesta ohjaamisesta on erittäin vähän tutkittua tietoa.

### **Monitieteinen tutkijatiimi ja reflektion tasot yhteiskehittämisessä**

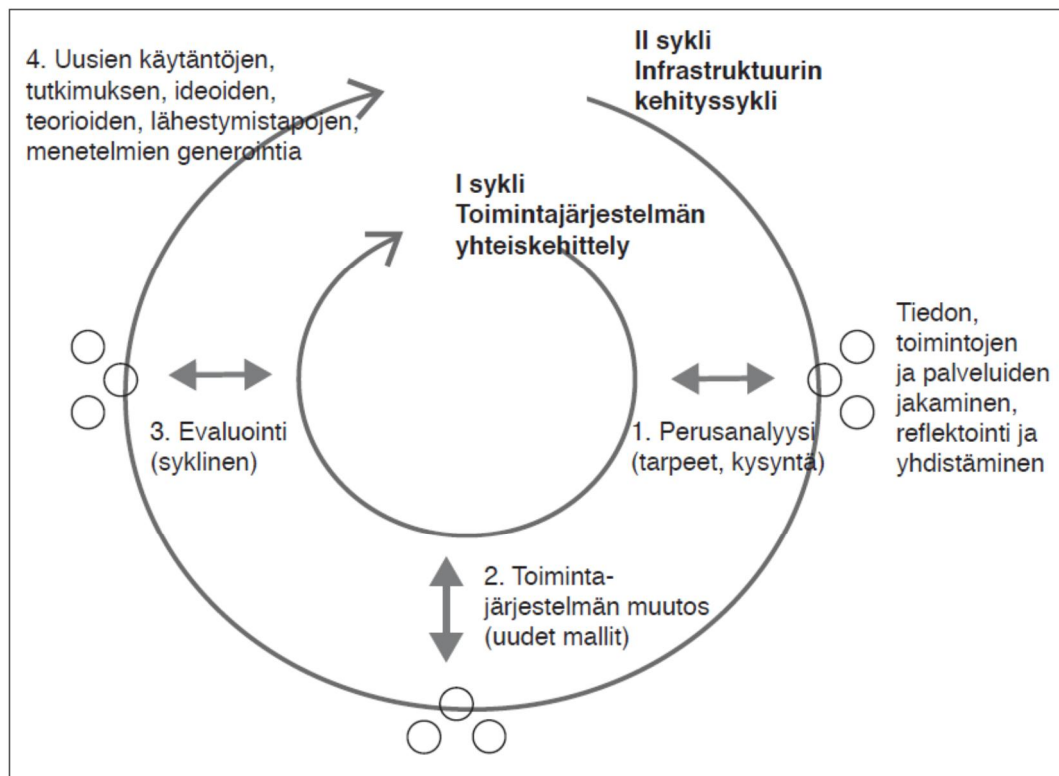
Tutkimuksellisista lähestymistavoista käytetyt käsitteet tieteidenvälinen (interdisciplinary), monitieteinen (multidisciplinary) ja poikkitieteellinen (transdisciplinary) eroavat toisistaan, kuitenkin suomenkielellä näiden käsitteiden käyttö on valtaosin päällekkäistä. Englanninkielisessä kirjallisuudessa nämä kolme lähestymistapaa kuvaavat "cross-disiplinäärisen" tutkimuksen lajeja vastakohtana "unidisiplinääriselle" tutkimukselle, jossa tutkijatiimi muodostuu yhden tieteenalan tutkijoista. Tieteidenvälisessä tutkimuksessa tutkijat määrittelevät käsitteitä ja yhdistävät metodeja eri aloilta ja pyrkivät integroimaan erilaisia näkökulmia pysyen kuitenkin ankkuroituna omiin taustoihinsa. Monitieteisessä tutkimuksessa tutkijat eri tieteenaloilta työskentelevät, itsenäisesti tai vaihteittain, tavaten toisiaan säännöllisin väliajoin jakaakseen yksilöiden näkemyksiä omiin tarkoituksiinsa yhteisen tarkoituksen ympärillä. Tässä lähestymistavassa tutkijat pysyvät tausta-ajattelunsa siiloissa. Poikkitieteellisessä tutkimuksessa taas tiimilähestymistavan integroiva ja yhteistoiminnallinen vuorovaikutus sekoittaa tieteet tai näkökulmat, erona monitieteisen lähestymistavan jaettuihin yksilökeskusteluihin eri metodeista ja tieteistä. (Choi & Pak 2006; Smith 2007; Dankwa-Mullan ym. 2010.)

Monitieteisen tutkijayhteisön ohjaaminen kohti poikkitieteellistä, tieteiden rajat ylittävää yhteiskehittämistä avaa aivan uudenlaisia mahdollisuuksia. Poikkitieteellisessä tutkimuksessa tutkijat eri tieteenaloilla työskentelevät yhdessä yhteisen ongelman ympärillä (tässä osallistuva innovaatiotoiminnan johtaminen) käyttäen yhdessä määriteltyä käsitteistöä tai mallia tuomaan yhteen eri tieteenalojen rakenteet määritelläkseen uuden tieteellisen lähestymistavan käsillä olevaan ongelmaan. Poikkitieteellinen tutkimus ja tutkijayhteistyö tuottavat parhaimmillaan uuden teorian tai uusia metodeja eri tieteiden rajapinnoille. Toisaalta on kritisoitu, että poikkitieteellinen tutkimus sotkee tieteiden rajoja. Poikkitieteellinen tutkimus on usein toimintatutkimuksellista, jossa myös tutkijatiimissä on ei-akateemisia toimijoita. Tätä kautta on esitetty, että tutkimus tuottaa myös tehokkaammin ja kestävämmiin käytäntöön sovellettavampia tuloksia. (Choi & Pak 2006; Smith 2007; Dankwa-Mullan ym. 2010.)

Tutkijatiimien työskentelyssä haasteena on, se miten eri tiedetaustaisten tutkijoiden osaaminen ja jatkuva tutkimustulosten virta saadaan yhteiskäyttöön. Osuva-hanke on surveyn ja toimintatutkimusten muodostama kokonaisuus, missä tutkimus ohjaa kentällä tapahtuvia interventioita. Moni- tai poikkitieteisten tutkijaryhmien työskentelyn ohjaamisesta on vain vähän

tietoa. Määrällistä ja laadullista tutkimusmetodologiaa käyttävässä terveystieteellisessä tutkijaryhmätyöskentelyssä on todettu haasteiksi muun muassa eroavaisuuksien käsittelyn, luottamuksen, ryhmän yhteisen merkityksen rakentumisen, jännitteiden ja konfliktien käsittelyn sekä tehokkaiden ryhmän johtamisroolin hyödyntämisessä (Curry ym. 2012). Poikkitieteellisen tutkijatiimin muodostumista tukevia tekijöitä on tunnistettu Dankwa-Mullan ym. (2010) mukaan eräässä tutkimuksessa. Näitä ovat organisaation tuki lähestymistavalle; monipuolisen eri tieteenaloja edustavan tiimin muodostaminen; tieteiden välisyyttä ja ongelman ratkaisua tukevan koulutuksen järjestäminen; yhteisen kielen ja tavoitteen tunnistaminen tutkimukselle sekä kaikkien tiimin jäsenten monisuuntaisen ja panostuksen mahdollistavan vuorovaikutuksen. (Mt. 2010.)

Tässä tutkimushankkeen monitoimijaisen yhteiskehittämisen ohjaamisessa hyödynnetään Ramstadin (2008) kehittämää geneeristä innovaatiomallia. Malli rakentuu työorganisaatioiden ja asiantuntijaorganisaatioiden välille, kun näillä on sama kehittämisen intressi, joka eri näkökulmista katsottuna luo potentiaalin komplementaarisuudelle. Mallin ennakko-olettamana on toimijoiden monisubjektiivisuus, mikä mahdollistaa eri toimijoiden tarpeiden huomioimisen. Mallin toimimiselle ehdoton edellytys on kaksitasoinen kehittämissykli, jossa ensimmäisen tason syklin tehtävänä on työpaikalla tapahtuva kehittämisprosessi, jota edustavat Osuva-tutkimushankkeessa useissa sosiaali- ja terveysalan työorganisaatioissa toteutetut syrvey ja toimintatutkimukset. Geneerisen innovaatiomallin toinen sykli on edelliselle rinnakkainen prosessi, joka tukee asiantuntijaorganisaatioiden tarpeita ja oppimista. Osuva-tutkimushankkeen suunnitteluvaiheessa luotiin juuri tätä tarkoitusta varten systemaattinen tutkijatiimin areena metatason reflektiolle. (Ks. kuvio 1.)



Kuvio 1. Toimintajärjestelmän yhteiskehittelyn ja innovaatioinfrastruktuurin rinnakkaiset syklit (Ramstad 2009)

Tutkijatiimien refleksiivisyyden on katsottu edistävän tutkijoiden tulemista tietoisiksi omista ennakko-olettamistaan, arvostuksistaan tai uskomuksistaan tutkimuskohteesta, tiedon keruusta sekä analysoinnista, ja siten sen katsotaan edistävän tutkimuksen laatua ja luotettavuutta (Lee 2009). Ramstadin (2008) mallissa oppiminen perustuu itserefleksioon, refleksiiviseen benchmarkingiin ja reflektioon suhteista. Toisen tason kehityssykli luo areenan, jossa työorganisaation ulkopuoliset tutkijat sekä työorganisaation kehittäjät voivat oppia toisiltaan. Usein näitä tutkija–kehittäjiä yhdistää kiinnostus abstraktimpaan ja metatason analyysiin työorganisaatioiden kehittämisprosesseista. Varsinkin monitieteisessä tutkija-yhteisössä tavoitteena on kehittää edelleen sekä tutkimusalueen tietoperustaa että tutkimus- ja kehittämismetodeja laajemmassa tiedeyhteisössä. (Mt., 118–123.) Osuva-hankkeessa on tutkijatiimin työskentelyn lisäksi sekä johtoryhmän että säännöllisten seminaarien muodossa käytävää reflektiivistä ohjattua keskustelua osallistuvasta innovaatiotoiminnan johtamisesta.

Kuviosta 1 voidaan havaita, että toisen tason syklissä, infrastruktuurin kehityssyklissä, on neljä vaihetta, joista kolme ensimmäistä kytkeytyvät ensimmäisen tason työorganisaation yhteiskehittämissyklin kolmeen vaiheeseen niitä tukien ja vahvistaen. Nämä kolme vaihetta perustuvat eri lähestymistapojen jakamiselle ja reflektoinnille, erilaisten toimijoiden (esim. yliopistot, ammattikorkeakoulut, konsulttiyritykset) malleille ja menetelmille sekä tiedon ja toimintojen yhdistelemiselle työorganisaation kehittämissykliin sen eri vaiheissa. Erittäin tärkeää toisen tason syklin onnistuneelle toiminnalle on se, että kaikki toimijat haluavat jakaa motiivinsa ja tavoitteensa ymmärtääkseen paremmin toisia ja myös itseään. Ideana on toisilta oppiminen yhtäläisyyksistä ja erilaisuuksista reflektion avulla ja sitä kautta uusien ratkaisujen ja kompromissien löytyminen. (Ramstad 2008.)

Ramstad (2008) puhuu reflektivisestä kehittämisestä eli siitä, miten toimijat jatkuvan reflektiivisen virran kautta tutkivat omaa toimintaansa, etsivät vaihtoehtoja ja etenevät sen pohjalta myös metatasolle. Metataso sisältää kriittisen reflektion, missä toimijat tulevat tietoisiksi ennakko-oletuksistaan ja kyseenalaistavat myös omaa merkitysperspektiiviään (Lee 2009). Merkitysperspektiivi on Mezirowin esiin nostama käsite, joka tarkoittaa kulttuuristen ja psykologisten oletusten rakennelmaa, jonka puitteissa yksilö yhdistää ja jäsentää kokemuksiaan aikaisempiin. (Ks. Mezirow 1995, 18–19). Reflektio on yksilöllinen, mielellinen ja yhdessä rakentuva apparaatti liittyen sisältöihin ja prosessiin (content reflection, process reflection) esimerkiksi etukäteisreflektiona tai jälkikäteen sisältyvänä reflektiona (mt., 28–31; Redmond 2004, 16–19). Osuva-hankkeessa tutkijoiden monitieteellinen tausta väistämättä tuottaa tilanteita, joissa tutkijoiden on yhdisteltävä ja uudelleen hiottava ajattelu- ja toimintarakenteitaan. Kun puhutaan geneerisestä kehittämisestä, jatkuvasta reflektion virrasta, kiinnostavaa yhteisöllisessä reflektiossa on se, miten rakennetaan tasavertaista keskustelukulttuuria, neuvotellaan merkityksistä ja rakennetaan toimintaa ohjaavaa visiota. (Tikkamäki 2006.)

Mitä monitieteisyys voi tuottaa ja kuinka on mahdollista päästä kohti innovoivaa työtapaan? Taggart ja Wilson (2005, 4–5; 1998, 5) puhuvat reflektiivisyyden eri tasoista. Reflektiivisyys ja innovointi voivat olla hyvin arkista, tasoltaan teknistä, kontekstuaalista, dialogista ja jopa sattumanvaraista. Tutkijatapaukset ovat tilanteita, missä toiminta on erilaista yksittäistä puhetta, yhteiskeskustelua ja paikoin dialogisempaa yhteiskehittämistä: tehdään päätöksiä, mietitään seuraavia askelia, myös paikka paikoin sattumanvaraisia. Tutkijat puhuvat toiminnastaan, kertovat menneitä ja suunnittelevat tulevaa, toiminta tapahtuu puhuttuna näissä kokoontumisissa ja tehtynä jossain muualla.

Engeströmiä (2004, 96–98) mukaillen voidaan ajatella, että tutkijatiimissä voidaan edistää oppimiseen liittyvää siirtovaikutusta kehittämällä tutkijoiden metakognitiivisia taitoja ja luomalla metakognitiota tukevia järjestelyjä. Metakognitioon sisältyy yksilön kyky valvoa ja säädellä omia prosessejaan. Tarkastelemme tässä nimeonmaan yhteistoiminnallisen metakognition rakentumista. Eli siihen miten reflektiossa painopistettä keskittymisestä omaan itseen (sentraatio) tai suuntautumisesta ulospäin yhteiseen tehtävään (desentraatio) voitaisiin ohjata

kohti yhteiseen tehtävään ja yhteiseen toimintaan sen ratkaisemiseksi (resentraatio). Miten siis tuottaa metatason keskustelua, päästä kohti kriittistä reflektiota, joka puolestaan edistää innovointia? Pitääkö luottaa prosessiin ja katsoa mitä tapahtuu, vaiko yrittää ohjata prosessia?

Tämä artikkelin tavoitteena on kuvata, miten tutkijayhteistyö rakentuu yhteiskehittämiseksi ja miten sen kautta voidaan päästä refleктоivaan tiedon muodostamiseen. Artikkelin tarkoituksena on tuottaa tietoa monitieteisten tutkijatiimien, joiden tavoitteena on poikki-tieteellinen tutkijayhteistyö ja uuden tiedon muodostaminen, ohjaamiseen yhteiskehittämisessä.

## **Tutkimusmenetelmä ja analyysitapa**

Miten tutkia ilmiötä, missä tutkijat ovat osa tutkimuskohdetta? Tämä tutkimus paikantuu laadulliseen tutkimusperheeseen etnografisena tutkimuksena. Etnografia on tässä tutkimuksessa myös metodinen kysymys ja pitäydymme Lappalaisen (2007, 9–14) ajatuksiin, joiden mukaan tutkija tekee näkyväksi käsitteellistyksensä ja lähestymistapansa, ennakkoletuksensa suhteessa tutkimuksen valtakysymyksiin, etiikkaan ja tutkijan vastuuseen. Tutkijapaikannuksena toteamme, että olemme tutkijoina tietoisia siitä, että omat tieteelliset viitekehiksemme, yhteiskuntatieteellinen ja hoitotieteellinen, ovat vaikuttamassa. Tutkijapari-työskentely on luonnollinen jatkumo ja myös tietoinen, eettinen valinta. Etnografisena tutkimuksena tämä täyttää seuraavat kriteerit (ks. Metsämuuronen 2006):

1. Tutkimus suoritetaan toiminnan luonnollisessa olosuhteessa
2. Toiminta voidaan ymmärtää vain siinä kontekstissa, jossa se tapahtuu
3. Tutkija omaksuu tutkimuksen osanottajien näkökulman
4. Tavoitteena deskriptiivinen eli kuvaava ymmärtäminen

Osuva-hankkeen tutkijayhteisö antoi luonnollisen ja autenttisen ympäristön tutkia, mitä tapahtuu tutkimushankkeen aikana. Me tutkijat myös testaamme tutkimukseen valitun Ramstadin mallin toimivuutta tutkijayhteisön ohjaamisessa. Kiinnostuksen kohteena oli, miten mitä erilaisempi tieto rakentuu, muuntuu ja tulee hyödyksi hankkeen ohjauksessa, vai tuleeko.

Tutkimuksen aineiston muodostavat Osuva-hankkeen tutkijatapaamisten nauhoitukset. Tiimin työskentelylle on rakennettu hankkeen suunnitteluvaiheessa kokonaissuunnitelma ja vaiheistus mukaillen Ramstadin mallia. Käytännössä tämä on tarkoittanut sitä, että tutkijatapaamiset kiertävät eri toimintatutkimuspaikkakunnilla ja osallistavat tutkijoiden lisäksi myös työelämäorganisaatiot mukaan monitieteiseen ja monitoimijaiseen yhteiskehittämiseen. Tutkijatapaamiset rakennettiin siten, että niissä oli konkreettisen työskentelyosuuden lisäksi aina erikseen rakentunut reflektointiosuus. Ajatuksena oli luoda tilanne, missä jälkikäteisreflektion kautta palattiin keskusteltuun, nostettiin sieltä teemoja suhteessa tutkijan merkitysperspektiiveihin ja toisaalta suhteessa hankkeen tavoitteisiin, yhteiseen visioon. Reflektointiin osallistuivat myös tutkimusryhmän vetäjät.

Tutkimushankkeen olleessa noin puolessa välissä syksyllä 2013 on tutkijatiimi kokoontunut kaikkiaan yhdeksän kertaa tutkijatapaamiseen. Keskitymme tässä artikkelissa kahden tutkijatapaamisen (neljäs ja viides) kautta alustavien tulosten muodostamiseen. Nämä kaksi on valittu analyysin kohteiksi tähän artikkeliin, koska halusimme keskittyä nimenomaan monitieteiseen tutkijoiden väliseen yhteiskehittelyyn ja sen tarkasteluun, joten rajasimme pois sellaiset tapaamiset, joissa oli mukana työelämäorganisaatioiden edustajia. Aineisto on sellaisesta kohdasta tieteellistä tutkimushanketta, jossa ollaan tutkimuksen aineiston keruun aloittamisvaiheessa ja kaikkia yhdistää paine toimia. Toinen analysoitavista nauhoitteista keskittyy yhteiskehittelyyn surveyn kyselylomakkeeseen luotavista uusista kysymyksistä ja toinen tutkijan positiointiin suhteessa tutkittavaan ilmiöön toimintatutkimuksissa.

Aineiston analysointi on ollut tutkimusmatka sekä aineistoon että Osuva-hankkeen ohjaukseen. Etnografiselle tutkimukselle on ominaista, että aineiston tuotanto, teoria ja analysointi kulkevat limittäin. Voidaan puhua kutomisesta, nivomisesta. Etnografia perustuu siihen, että analysoitavat tapahtumat tai ilmiöt ovat luonteeltaan sellaisia, että ihmiset suhtautuvat niihin reflektoiden, toisin sanoen ne herättävät tunteita, mielipiteitä, kannanottoja jne. Etnografinen analyysi käyttää hyväkseen näitä reflektiivisiä ilmaisuja ja tulkitsee niiden merkityksiä. Ihmiset eivät välttämättä edes havaitse toimintojensa refleksiivistä luonnetta. Siitä seuraa, että etnograafisesti analysoiduilla ilmaisuilla on merkitystä vain omaan kontekstiinsa liittyen. (Ks. Anttila 2006.)

Tutkijatapaamiset tallennettiin videoimalla. Videoidusta nauhoitteesta on helpompi erottaa puhujat litteroitaessa. Saadaksemme etäisyyttä aineistoon tutkijoina käytimme apuna ulkopuolista litterointia sekä aineiston luokittelua analyysikehikon mukaan. Analyysikehikko rakentui Ramstadin mallin pohjalta nostamaan esiin reflektiivistä kehittämistyötä konkretisoiden sen teemoihin, jotka ovat:

1. Yhteiskehittely. Tällä tarkoitamme koko keskustelun kulkua ja nimenomaan kulun rakennetta: tilanteen alku, käänteet ja tilanteen loppu päättyen esim sopimukseen, kompromissiin, uuteen, alkuperäisestä jalostetumpaan ideaan. Puheenvuoroissa yhteiskehittäminen on sekä kollektiivista yhteiskeskustelua että yksittäisiä puheenvuoroja, missä henkilöt tarkastelevat omaa ajatteluaan tai vievät toisen ajattelua eteenpäin. Kun puhutaan monitieteisestä tutkijakokoonpanosta, keskustelun ytimessä on monesti tutkimus: miten teemme, toimimme tutkijoina ja mitä tuloksia saamme. Toimintatutkimuksessa tämä keskustelu ohjaa paitsi tutkimuksen seuraavia askeleita niin myös koko Osuva-hankkeen projektin ohjausta ja työorganisaatiossa tapahtuvia interventioita. Tutkijoiden keskustelussa määritellään toimintatapoja, käsitteitä, liitytään tunteella, toisin sanoen reflektiivisyys koskettaa käsitteellistä, kognitiivista ja käsitteellistä tasoa
2. Ristiriidan ratkaisumekanismit. Ratkaisumekanismin katsomme muodostuvan sellaisesta kokonaisesta keskustelun kulusta, joka alkaa ristiriidasta (erimielisyys, muu katko jne.) ja päättyy siihen kun tilanne ratkeaa. Etsimme puheenvuoroista ja tapahtumaketjuista kohtia, missä tapahtuu jokin ratkaisuun johtava käänne. Meitä kiinnostaa, ovatko käänteet ainutkertaisia, vai voiko jollain tavoin ohjata, suunnata keskustelua. Litteroinnissa on kohtia, missä vetäjät ohjaavat keskustelua.
3. Yhteiskehittelyn muodot
  - 3a. Ääneen ajattelu ja omien mielipiteiden jakaminen. Tähän on sisällytetty repliikkejä, joissa puhuja laittaa ilmoille ajatuksia, mielipiteitä (ehkä retorisiakin), joihin joku vastaa, joskus ei. Tässä on kyseessä sosiaalisen tilan rakentaminen/ylläpitäminen, joka on edellytys kollektiiviselle reflektiivisyydelle. Näiden erottelu oli melko tulkinnanvaraista ja ilman tarkempia litterointimerkintöjä (vrt. diskurssitaso) oli paikoin haastava tehdä tulkintaa.
  - 3b. Vertailu. Keskustelut, joissa henkilöt vertaavat itseään toisiin (esiintyi melko harvoin). Yksisuuntainen pohdiskelu joka saattaa johtaa myös toisen osapuolen kommentointiin. Vertailu voi olla liitettynä itsereflektioon ja siten eritasoista.
  - 3c. Suhteiden vahvistaminen. Kollektiivisen tilan rakentaminen dialogiselle reflektiivisyydelle. Tätä kuvaavat mm. kiitokset, kehu, innostukset, yhteiset innostukset sekä myös nauru. Päällekkäisen puheen osalta katsottiin todennäköisesti, että siihen sisältyi myös jonkinasteista innostusta.
  - 3d. Uuden syntyminen. Uusi synteesi tai jokin muu, yhteiskehittelyn synnyttämä dialogisen reflektiivisyyden ilmaus. Uuden idean kehittäminen keskustellen, yhdessä, toista tukien tai vahvistaen. Tilanteita joissa syntyi yhteiskehittelyä vuorovaikutuksessa.

Analysioimme kumpikin tutkija erikseen aineiston kahteen kertaan käyttäen paperitulosteita ja tehden väreillä yli- ja alleviivauksia samantyyppisistä ilmaisuista ja kokoamalla niistä uusia merkityskokonaisuuksia. Ensimmäisessä lukukerrassa keskityimme poimimaan keskustelukulkuja. Toinen lukukerta oli eräänlaista yllälukemista suhteessa siihen, mitä aineisto kertoo reflektiivisyydestä ja yhteiskehittämisestä osana Ramstadin ajattelukehikkoa.



Etnografiseen tutkimusperinteeseen kuuluu ymmärrys tutkimuksen ainutkertaisuudesta, jolloin luotettavuutta ja toistettavuutta on käsiteltävä eri tavoin. Tämä tutkimus antaa esimerkin yhdestä tutkijayhteisön matkasta, joka on ainutkertainen. Koska tutkimuksessa sovellettiin Ramstadin mallia, malliin liittyviä elementtejä voidaan arvioida sovellettavuuden näkökulmasta. Kyse on monitieteisyydestä ja sen tutkimisesta. Tämä periaate on johtanut siihen, että myös me tutkijat luemme aineistoa yhtäikaa kahdesta eri viitekehyksestä käsin, monitieteisesti. Tämä antaa artikkelin lukijalle lisämahdollisuuden arvioida tulkintojemme luotettavuutta.

## Tulokset

Tässä luvussa kuvaamme ensimmäisten aineistojen tuloksia ja keskitymme kuvaamaan miten tutkijayhteistyö rakentuu yhteiskehittämiseksi ja sen kautta päästään reflektiiviseen tiedon muodostukseen.

### Yhteiskehittämisen rakentuminen

**1. Yhteiskehittäminen vaatii tilaa asemoitumiselle.** Yhteiskehittäminen ei lähde tyhjästä. Tutkijat tarvitsevat aikaa kertoakseen ja avatakseen käsitelmahdollisuuksia, joista he lähtevät omissa tutkimuksissaan liikkeelle. Rajojen ylitykset ovat mahdollisia, kun hahmotetaan, miten eri tieteenalat ajattelevat asiasta. Aineistosta on löydettävissä, että tutkijat heittelevät erimerkkejä eri taustaorientaatioista, jotka ovat heille tuttuja käyttäen usein varsin pitkiäkin puheenvuoroja upoten omaan maailmaansa.

*M1: Byrokraattinen ja demokraattinen on, se on Herzel-Blanchardin tulosjohtamista 60-luvulla, maailma on varmaan muuttunu jonkin verran. Ei niin ettei me voita sitä edelleen käyttää, kyllä ne varmaan on jossain määrin byrokraattinen, muttei yksin. Mä oon sitä jonkin verran pohtinu, että mikä olis sitte, mutten ihan tähän hätään löydä.*

*N1: Mäkin pohdin sitä, mä ajattelin tätä Viitalan ajattelutapaa, että minkälaisella tiedolla johtaa ja sitä kautta vois ottaa niitä kysymyksiä. Mutta toisaalta mä en oo löytäny tähän mitään vastausta. Mä oon sitä pohtinu mutta tunnustan että... (TWS4)*

**2. Yhteiskehittäminen ja reflektio edellyttävät lupaa ajatella löyhästi.** Valmiit asiat syntyvät neuvotteluna, keskusteluna: keskusteluun tuodaan jokin uusi teoria tai käsite tai tutkimus, jota ajatellaan ääneen. Kaikkea pidetään yhtä arvokkaana. Innostutaan toisten ajatuksista, eikä latisteta tai kohtuuttomasta arvostella toisten aikaansaannoksia.

*N1: Onks tää yks semmonen teema sit (meit), kovasti kiinnostaa et mikä on toimintatutkijan, positio muutoksissa, (muutosten), ymmärtämisessä ja syventämisessä ja mahdollistamisessa .....*

*M2: Tuoko se sitten rikkautta että **meillä on erilaisia**, jollakin tavalla se ehkä on rikkaus että meillä on erilaisia, toteuttamistapoja näissä.*

*N1: Joo, kyllä.*

*M1: Mä sen verran vielä, tää oli se syy miks mä, et meiän pitää vähän puhua siitä toimintatutkimuksen identiteetistä. Kun eilen, XXXlla ja **mulla oli ihan erilaiset näät lähtökohdat**.*

*N2: Ja kyllä, me ollaan perinteisesti mäkin oon tehny, ..... ja kyl mun mielestä toimintatutkimukseen voi kuulua se että tutkija esittää yhdessä sen ja mehän esitämme..*

N2: ..ja sit se meiän raportti on et.... me ollaan kysytty suoraan sitä myöskin niiltä että, millä alueilla ne, haluais olla mukana toimimassa ... me vaan katotaan et tekeekö ne niiden mukaan vai eikö ne tee. Mut ei me siellä olla ohjaamassa sitä, tekemistä vaan ne tekee ihan itsenäisesti, kehittää sit omaa työtänsä ja, toimii paremmin ja voi olla että ne palkkaa jonkun konsultin mutta, voi olla että ne osaa ihan ite kehittää kun, vaan kertoo että mitä vois tehdä.

M2: (Se on) **tavallaan, (samankaltasta) niin kun teilläkin** tuossa että nyt kun me viedään tuohon näitä alustavia tuloksia, ... et me tavallaan tutkitaan yhdessä tätä kehityshankkeen prosessia, mitä siinä tapahtuu ja sitä kauttahan, näissä keskusteluissahan voi, olla sillain ja varmasti onkin sillain että vaikuttamme siihen, näihin XXXX henkilöstöön tai, tuomme ideoita tai jotakin tämmöstä näin ja, tää on aika.. monitahonon juttu. Ei olla ulkopuolisia mutta kuitenkin pitäs pyrkiä olemaan ulkopuolisia.  
N1: (--) joo.. (TWS5)

Yhteiskehittäminen on sitä, että on luvallista puhua kokemuksista, käsitteistä tai viitekehyksistä vapaasti, samalla kuitenkin tietoisena perustelun tärkeydestä. Tämä kaikki tapahtuu keskustelun rakenteissa eräänlaisena kutomisena, toisen kommenttiin liittyvänä puheen-vuorona. Tämä kutomisen rakenne puolestaan palautuu Ramstadin geneerisen mallin reflektioon ja eräänlaiseen ääneen ajatteluun.

**3. Yhteiskehittäminen on neuvottelussa avun pyytämistä ja tarjoamista**, jossa kysytään toiselta kiinnostusta mukaan lähtemisestä tai tarjotaan omaa työpanosta, esimerkiksi seuraavasti

N5: **Jos me YYY kans** katotaan hyvä asteikko, me katotaan niitä XXXkin tutkimuksia. Me kehitetään lyhyt adjektiivipari, jolla me testataan, joka on aikasemmin käytetty.” (TWS 4)

Tutkijatiimin jäsenillä on erilaisia asiantuntijuuksia ja tutkijaworkshopseissa on kokoonnuttu kulloinkin eri tutkijan ”kotipesään”, jolloin kukin tutkija on vuorollaan voinut nostaa esille omaa tutkimustaan, ajatteluaan sekä omasta aineistosta nousevia tuloksia. Näissä tilanteissa on parhaimmillaan tullut kokemus kuulluksi tulemisesta, arvostamisesta ja rajanylityksen lisäarvosta, mikä puolestaan on edesauttanut yhteiskehittämistä.

N6: Mutta **miten me mitataan** johtamisen tapoja?

N5: Meill oli ehdotus, että poistettais hierarkkisuusmittari, että laitettais tällanen adjektiivivasteikko, tai sitten pelkästään yksi jana vaan, että onko se johtaminen ... organisaatiossa autoritaarista, demokraattista ja siinä olis 1-2--4-5 asteikko välissä, ja jos halutaan siihen vois vielä jonkun muunkin adjektiivin lisätä, että tällä tyylillä mitattais vain simppelisti sitä, minkälaista johtaminen on

N6: **Mitä se mahdollistaa** tilastoina? Mihin tilastoajoon se mahdollistaa?

.....

M6: Tota, mutta mitä ton kanssa, **tulisko siitä joltakulta ehdotus** vai tehdäänkö me ehdotus, että mitä esimiehiltä kysytään vai..

M6: Silloin.. Mitä noilta esimiehiltä pitäs kysyä erikseen, kun mä mietin vaan sitä että niiton (kysymyksiä kyselyssä) aika paljon. (TWS4)

Neuvottelujen kautta rakentuu myös uuden ehdottelua:

N6: ... Se **innovaatioprosessi minun mielestäni jää tässä kohtaa vielä keskeneräiseksi**, että tää ei tuu tällä otsikollakaan loppuun että saadaanko me koko ideaa kiinni. Pelkät ideat ei riitä eikä se kehittämistoiminta härdelöintinä, vaan että jotakin muuttuis, otetaan käyttöön, se käyttöönoton tukeminen johtamisena (?).

M6: Mentiin jo ehkä vähän eteenpäin, mutta muistaakseni siellä on koetettu tää prosessi käydä läpi. Siellä on viedäänkö ne käsittelyyn, tehdäänkö niistä päätöksiä ja tapahtuuko muutoksia.

N5: Just tätä mäkin huomioin, että siitä puuttuu se, miten se esimies suhtautuu näihin esityksiin. Mulla olis että tässä juuri, mulla olis tähän rimpsuun mikä meillä on, **mulla ois kehitteillä viisi väittämää, jotka mittais juuri tätä**. Lisäksi vielä mikä on se prosessi siellä, niin mitenkä esimies suhtautuu, miten hän innostaa, miten hän palkitsee. Sitte se rupeis olemaan täydellisemmin katettu se mikä se tilanne on tänä päivänä siellä.

M6: Me **saadaan nyt saman tien tähän se mitä puuttuu**. (TWS4)

**4. Roikottelu ja epämääräisyys yhteiskehittämisen apuna.** Monia asioita joudutaan jättämään roikkumaan keskustelussa. Yhteiskehittämisessä ei voida hätäisesti tehdä yksioikoisia päätöksiä. Keskusteluun heitetyillä ajatuksilla pitää olla mahdollisuus ja lupa olla hetkessä rauhassa, kellua. Tämä ei ole kuitenkaan päämäärätöntä, eikä se saa jatkua pitkään, vaan asiaan palataan jonkin ajan kuluttua.

Seuraavana esimerkki on roikottelusta, missä keskustelu polveilee esimerkkien kautta ja päättyy johonkin ehdotukseen ja päätökseen. Tässä esimerkissä jatketaan keskustelua siitä, millaista toimintatutkimusta kukin tekee ja miten tutkijat määrittelevät omaa tutkijapositioniaan. Tämä on merkittävä keskustelunpätkä, sillä siinä nostetaan esille ajatus tutkijaryhmän yhdessä tekemisestä ja sen suhteesta hankkeen tavoitteisiin. Tässä on luettavissa myös eri tiedeperustoista nousevaa argumentointia ja yhteiseen ymmärrykseen pyrkimystä. Roikottelu alkaa kahden henkilön mielipiteistä, jotka ovat sinänsä monipuolisia ja keskusteluun haastavia, ei ehdottomia tai suljettuja, ja kestää lähes puoli tuntia.

N3: ...koska kyllähän toimintatutkimuksista kun puhutaan niin kaiken lähtökohtahan on se että, **tutkija on siinä subjektina mukana** ja, hän voi siihen osallistua, ja ne päästrategiathan on vaan että se on joko tämmönen että, hän jopa tuottaa valmiiksi vain sen intervention, ja menee ja puhuu siihen tiettyjä kohdeorganisaatioita mukaan et ootteko te kiinnostuneita että mulla on mielessä tällanen, tutkimus jossa, tehtäs tämmönen interventio ja sitten hän tavallansa **puhuu ympäri tietyt kohteet** että, he tulee siihen hänen juttuunsa mukaan. No sitten se toinen, lähtökohtahan on se, että aletaan yhdessä tehdä alusta asti sitä juttua, joku kohdeorganisaatio on kiinnostunut kehittämään jotakin tutkija menee sinne, **ja ne lähtee yhdessä miettimään sitä prosessia**. Ensiksi kartotetaan, sitten keskustellaan mikä olis tavote, mikä on kehittämisen tavote, sitten siitä lähdetään menemään.

N1: (--) joo..

Roikottelussa tulee kannustavia kommentteja, innostumista.

N1: Aivan, aivan. ? Sä pyysit puheenvuoron. Sit mietitään et mitä (-) tähän tulee.

M3: [naurahtaa] Joo. Varmasti yks keskeinen, kysymys tässä kun puhutaan interventiosta niin on se et mitä me oikeestaan ymmärretään sillä... Et, nyt kun puhutaan tämmösestä että, tehdään toimintatutkimustyyppisesti, **kerätään organisaatiosta tietoa**

*ja reflektoidaan sen organisaation, edustajien kanssa sitä meidän, jäsenystä ja kehitetään sitä meidän yhteistä ymmärrystä eteenpäin, niin täähän on tietyllä tavalla interventio. Mutta sitten jos me ajatellaan interventiota kehittämishankkeena, toimenpiteenä siellä organisaatiossa niin, mä ainakin oon, täs meidän suunnitelmassa vetänyt sen rajan että me tehdään tätä ensimmäisen tyyppistä, interventiota ja sitten jos siellä lähtee, esimerkiksi kaivetaan esille näitä osallistuvan innovaatiotoiminnan ituja ja, toimintamalleja ehkä jotain, tästä konsortioista esiinnousseita, toimintatapoja ja niiden levittämistä siellä organisaatiossa niin me ei lähetä tekemään sitä, me voidaan kertoa et tämmösiä on, ja me voidaan heidän kanssaan keskustella et mitä ne vois tehdä et ne leviäs siellä, mut siihen se jää. Ja sitten jos lähetään, ihan kehittämishankkeisiin jossa on sitten ulkopuolinen, konsultti mukana niin se on sitten erillinen hanke. Näin mä oon sen, jollakin tavalla nyt ite ainakin jäsentänyt ja..*

**5. Tavoitetietoisuus ohjaa yhteiskehittämistä.** Tutkijatiimi on sitoutunut tehokkaaseen työskentelyyn, on pakko tehdä päätöksiä ja yhteistä aikaa arvostetaan. Aineistosta on luettavissa, että päätösorientoitunut työskentely on jarruttavista tunteista vapaata. Tutkijat pystyvät luopumaan ja tekemään kompromisseja. Aineistossa on havaittavissa rytmittymistä ja yhteisen päätöksenteon nopeutumista työskentelykerran sisällä. Ne, joilla on paine tehdä todella nopeita päätöksiä, uskaltavat jäädään odottamaan yhteistä päätöksentekoa luottavaisina. Toki tämä laittaa pohtimaan, jättävätkö he sanomatta nopean esityksensä, jättäytyvätkö keskustelun ulkopuolelle – tämä on tarkastettava vielä tutkimuksen edetessä.

*N2: Joku inspiroi nyt tässä sun (puheenvuorossa).*

*M3: (--) [pp] vetää yhteen et meil on nyt täs ollu kolme tämmöstä että, toimintatutkimus (ei oo selvää täällä). Innovaatio on käsitteenä viel meille, monitulkintainen ja nyt tuli tää interventio-käsite vielä, et sitäkin pitäis (-) [0:23:42 pp].*

*M1: Monitasoinen.*

*M3: Niin. (--) [nauraa]..*

*N1: Joo ennen kun, päästetään täältä heitä, (kommentoitavaksi) niin tässähän ihan selkeesti, kun sä sanoit et mitä vois tehdä yhdessä, esimerkiksi voi kirjoittaa yhdessä... mä jotenkin ajattelen et ois tärkeitä kirjoittaa noita, toimintatutkimuksen ja tutkijan eri positiotarinoita, jollain tavalla tehdä yks artikkeli esimerkiksi siitä, että on erilaisia äärlaitoja tapoja kaikki on toimintatutkimusta sit voi kirjoittaa esimerkiksi, erilaisista interventioista tai ymmärrys siitä et mitä on interventio, tai mitä on toimintatutkimuksen ja intervention voima tai joku tällanen, eriateisuus, et tulis näitä case-esimerkkejä voi kirjoittaa esimerkiksi, käyttää hyväks teidän erilaisia, casejä ja aineistoja täntyyppisessä, et (tätä yhteiskirjottamista) rakentus aika luontevastikin sitten, yksittäisten substanssien suhteen, tai sit tällasen, ylimenevän teeman kun (teillä on kaks) ylimenevää et se koskettaa teitä kaikkia. (TWS5)*

Toisaalta tutkijatiimin on varsin kurinalaista ja keskittyvää. Jotta päästäisiin toivottuun tapaamisen tulokseen, kaikki kantavat vastuuta, mikä näyttäytyy sekä ehdottelevana työskentelynä ja toistamisena että lyhyinä työjärjestyspuheenvuoroina. Seuraavassa esimerkki mittarikehittelystä, jossa edellä mainittuja esiintyy suhteellisen tiheästi.

*19'30 ....M6: Mä kokoon ainakin tänne saman tien. Mutta jos käydään toi läpi ja ton pohjalta vois käydä yleiskeskustelua ... ja sit mennään ryhmään.*

*31'40...N6: Hei mennänsä järjestyksessä eteenpäin. Teiän pitäis siinä ryhmätyössä tekeen se raaka työ...*

**6. Monitieteinen ohjaaminen edistää yhteiskehittämistä.** Aineistosta nousee selkeästi esille sisällöllistä, tieteellistä johtajuutta ja substanssin ohjaamista koskevia keskusteluja. Toisaalta voidaan tunnistaa toiminnan ja työskentelytapojen, reflektion, ohjaamista. Jotta yhteiskehittämisessä päästään lopputulemaan, välillä keskusteluissa kyseenalaistetaan, ehdotellaan päätöksiä sekä kootaan keskusteluja. Tässä esimerkissä näkyy selkeästi vielä yhteiskehittelyn tuloksena kuultava yhteinen myötäily, mikä taas osaltaan rakentaa tutkijatiimin yhteisöllisyyttä.

*M6: Niin se kutossivu ikään kuin kertoo tapahtuiks sitä innovaatiota, kun taas se ekalla sivulla oleva on jonkinlainen edellytys siihen eli se ei vielä sinällään kerro, ett tuottaako se ihminen innovaatiota vai ei.*

*M3: Voiko sitä alitaj- siis voiko sitä mielessään miettiä, että jos siellä tapahtuu tällaista innovatiivista toimintaa, eikä se silloin ole vapaa? Eikö ihmisellä ole autonomia ja vapaus toimia ja tehdä ja kehittää omaa työtään...?*

*M6: [Luettelee mitä on] ja sit tulee vielä tää, että onks se byrokraattinen kautta ei eli onks siellä yksiköissä valtuuksia tehdä päätöksiä vai ei. **Voidaanko todeta, että tää on riittävä?***

**[Usea myötäilee että voidaan.] (TWS4)**

Tutkijoilla on omat tavat työskennellä. Keskustelemisen rinnalla yhteiskehittämisessä ajattelun ja käsitteellistämisen apuna käytetään apuna ryhmätöitä ja fläppityöskentelyä. Reflektiota helpotetaan käyttämällä ylilukemista, ajattelukävelyä tai muita sellaisia tapoja, jolla rajanylityksiä on mahdollista konkretisoida. Yhteisö on yhteisten sopimusten ja kulttuurin tuote, yhteisössä tehdään kompromisseja, alistutaan ryhmän päätöksiin, otetaan yhteisiä tehtäviä vastaan ja suostutaan ryhmäkehittelyyn.

*N1: Oisko sit se että Optimassa olis jotenkin että muutamal sanalla minkälaisii interventioita teiän aineistossa miten (ne on --) niin, te ootte jo lähteneet kokeilemaan ja, että on ainakin (-) tai joku lyhyt kuvaus, onko (- lista), ja sais ikään kun kattoo et ai teil on nyt tollanen meitä kiinnostaskin itse asias toi et vois vaikka suoraan olla yhteydessä että mä haluan tietää miten sä sen teit ja, mitä siinä tapahtu ja et vois olla, tätäkö tarkoitat?*

*N2: Joo tätä tarkoitan että, (TWS5)*

Tutkijayhteisön rakentaminen ja tukeminen on uusi asia. Mielenkiintoinen tarkastelukohde on se, miten tutkijatiimiä voidaan ohjata. Miten rajanylitykset oikeastaan rakentuvat ja millaista luottamuksen ja osaamisen astetta se edellyttää? Luottamuksesta osana yhteiskehittelyä kertoo myös se, että tutkijoilla on mukavaa ja hauskaa. Aineistosta on luettavissa, että huumoria käytetään liukumalla varsin teoreettisesta ja abstraktista keskustelusta arjen ilmiöihin.

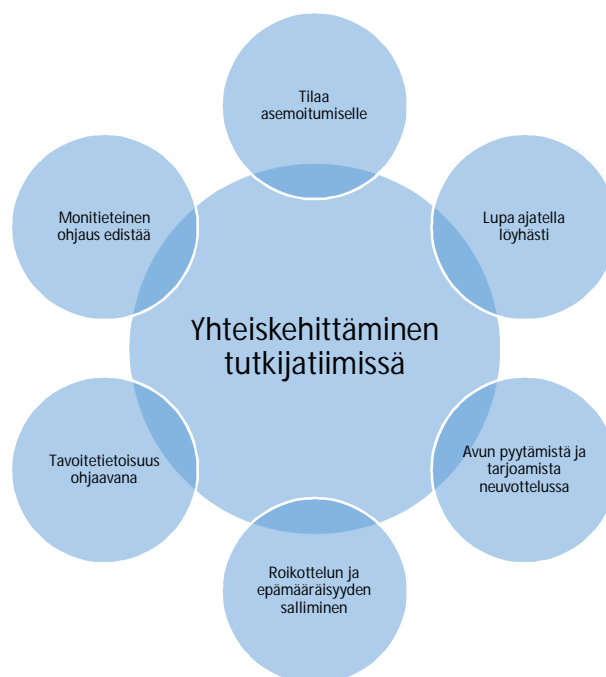
*M1: Meillä taitaa olla sellainen sana kuin ylimanageroitunut tuossa, viittaa just tähän, korvaa vähän sitä byrokraatia-sanaa. Siinä on paljon tasoja.*

*M6: Etenkin kun sen tunnistaa omassa (elämässä?).. [naurunpyrskähdykset]*

*N2: Sillon meill on siitä paljon kokemusta ja hiljasta tietoa.*

*M2: Tässä tehdään kuulkaa tiedettä, ei puhuta subjektiivisista kokemuksista [naurua ja jatkovitsit] (TWS4)*

Yhteiskehittäminen on aineistossa luettavissa myös matkana, jossa tutkijat rakentavat tukijayhteisöä, tapoja löytää yhteisiä pelisääntöjä ja tutkimuksen tavoitteiden suunnassa tapahtuvia rajanylityksiä. Rajanylitykset aletaan ymmärtää lisäarvona ja reflektio keinona päästä tähän. Tämä prosessi edellyttää prosessin eteenpäinvientiä, eri roolituksia, ja sisällönvastuuta ohjaamista ja johtajuutta. Kuvioon 2 on koottu tutkijatiimin yhteiskehittämisen rakentumisen tekijät.



Kuvio 2. Tutkijatiimin yhteiskehittämisen rakentumisen elementit

## Reflektiivisen tiedonmuodostumisen tavat yhteiskehittämisessä

Litteroinnit avautuvat toisella lukukerralla ja yll lukemisen kautta ja alkavat puhutella tutkijoita kriittisemmin. Aineisto puhuu vielä aika vähän reflektiivisyydestä ja geneerisestä kehittämisestä. Toki osaltaan varmaan johtuen myös siitä, että tutkijatiimi on vasta Ramstadin toisen tason syklissä vaiheessa yksi. (Ks. kuvio 1.) Yhteiskehittäminen on neuvottelua, sopimuksia ja tekoja tutkijatapaamisten välillä. Aineistossa on kuultavissa, että tutkijat ovat pääosin vielä kiinni omissa tutkimusteemoissaan ja tavoissaan, mikä näyttäytyy siinä, että keskusteluihin asetetaan vielä perinteisesti oma viitekehys edellä. Reflektiivisyys näkyy aineistossa kahdella tapaa.

**1. Refleksiivisyys ohjattuna reflektiokeskusteluna**, missä on jälkikäteen reflektointia, esimerkiksi ohjattuna pohditaan kuluneen kokouksen antia ja mietitään, mitä siitä voi nostaa seuraavalle tasolle. Tämä reflektio on enemmän teknistä. Dialogisuus synnytetään tietoisena tapahtumana. Alla esitettävässä esimerkissä toisen tapaamisen vetäjän tekemänä haastetaan tutkijatiimiä puhumaan omasta työtavasta.

*N2: Jäin sitä miettiin, että ite tässä katselen, että miten tälläista upeeta arsenaalia hyötykäytetään ristiin. Miten tutkijat, jotka perinteisesti tekee uppoutuneena omiin osatutkimuksiinsa sitä työtä, keskenään jakavat osaamista. Se on se kiinnostuksen kohde, joka tähän ainakin alkaa mulle rakentumaan....ett miten tollasta osaamista hyötykäytetään ja tehdään yhteiskehittämistä. Monet teistä, teidän intresseistä on nimenomaan innovatiivisuuteen liittyviä. Se on kiinnostavaa, miten se tässä rakentuu tää maasto.*

Kysymykset johtavat keskusteluun, missä tulee eri näkemyksiä, alkaa yhteinen keskustelu, oman ajatuksen asemointi toiseen

*N4: Se edellyttäs jotenkin, että meilloilis yhteinen näkemys siitä, mitä me ollaan tekemässä. Ja toisaalta sitähan me tässä luodaan, ainaki sitä mä tässä ajattelisin, ja jotenkin että se yhteisen näkemyksen luominen olis jollain lailla sellasta, että se palvelee meidän jokaisen omaa erillistä tutkimusta.*

*M3: Samallahan se on se sensmaking-tuote. Eikö se juuri tätä paljolti ole? Kehittelyn uusi kierros, käsitteellistäminen ja uusi kysymys toiselle kierrokselle.*

*M5: Ehkä se enemmän niintä uutiskärkiä kuin semmosta syvääluentaavaa pohdintaa asioista, kertoa toisille, että mikä oma tavote on laajemmin ja tän projektin suhteen. Varmaan jokainen haluaa toisaalta keskittyä siihen omaan tekemiseen, mutta mitä yhteiskehittämisen osalta tulee, niin olennaisintahan on tietää, mitä muut tekee eli ne taustat, ja ymmärtää ne käsitteet, mitkä on erilaisia kaikilla tai niillä ainakin, jotka tulee eri tieteenaloilta.*

**2. Reflektiivisyys luonnollisena yhteiskehittämisenä.** Tämä näyttäytyy aineistossa keskustelun tuloksena, ajatusvirtana tai polkuna, jossa tulee esille yhteinen innostuminen, hämmästyminen, yhdessä ajattelun rakentaminen, esimerkiksi uudet ideat. Tämä voi alkaa jälkikäteisreflektiona tai etukäteen kuvitteluna ja päättyy uudenlaiseen ajattelumalliin. Reflektointi on keskustelussa silloin edelliseen kytkeytyvää, dialogisesti etenevää – ihmiset käyttävät sanoja, jolla kytkevät oman kommenttinsa edelliseen ja ajattelevat ääneen. Nämä esimerkit aineistossa paikantuvat prosessiin, mistä on käytetty muun muassa käsitettä kolloboratiivinen reflektiivisyys ja sen prosessi (ks. esim. Degeling & Prilla 2012, 134–140.)

*N2: Tosta mä jatkan, kun heti tulee tollane mieleen. Useinhan se hengittävyys ja se reflektointi, tarkoittaa sitä, kun sä sanoit että tarpeeksi syvälle pääsee olemaan avuksi toiselle,*

*M3: Näiden tapaamisten ulkopuolellakin, että mitä tehdään ja miten on. Kyllä mä uskon, että tommonen... siis mähän tein joskus aikanaan väitöskirjaa luottamuksen kehittämisestä, voisin väittää jopa että se on tommonen teorian alku. Se on semmonen jakaminen, asioiden jakaminen, joka on yks asia joka vaikuttaa luottamuksen kehittymiseen. Mä luulen, että **semmonen rehellinen avoin jakaminen** tässäkin hyödyttäs hirvittävästi, jos jollakin tavalla pystyttäs koko ajan jakamaan niitä asioita, mutta mikä se tapa on kun ei me koko ajan voida istua tässä pöydän äärellä kun on muutaki elämää, niin mikä se ois sitten se tapa millä jakaa. Sä sanoit tuossa että täälläkin kun nähdään niin jaetaan. Mä on itte ainakin niin pirun hias ajattelemaan, että sitte vasta kun kokous on loppu niin mulla vasta sitte välähtää. ... Niin voisko olla joku tapa valmistautua, että tietäs mitä sieltä on tullu ja mä voisin laittaa mitä täältä on tullu ... Niin vois vähän kattoo, että mitä ihmiset on tuomassa sinne, niin vois niitä kysymyksiä jotka yleensä tulee vasta jälkikäteen niin vois tulla jopa etukäteen.*

Tässä vapaamuotoisemmin, vähemmän ohjatusti muodostuvassa yhteiskehittämisessä on myös riskejä, sillä se edellyttää riittävää luottamuksen ja rehellisyyden rakentumista: joskus hyvinkin pieni epäluottamuksen vire voi katkaista yhteiskehittämisen ja keskusteluissa palautaan omien näkökulmien perustelemiseen, jopa monologisen pitkiin puheenvuoroihin ja oman näkökannan perustelemiseen.

## Pohdinta

Tämä artikkelin tavoitteena oli kuvata, miten tutkijayhteistyö rakentuu yhteiskehittämiseksi ja miten sen kautta voidaan päästä refleктоivaan tiedon muodostamiseen. Tässä aineistossa tutkijatiimin yhteiskehittämisen tukemiseksi oli rakennettu systemaattinen toimintatapa mukaillen Ramstadin (2008) geneeristä innovaatiomallia. Vaikka aineisto muodostui tutkimusprosessin alkuvaiheesta, voidaan todeta alustavina tuloksina, että yhteiskehittämisen rakentumiselle on tunnistettavissa kuusi tekijää. Alustavien tulosten tunnistaminen tukee Osuva-hankeen toimintatutkimuksellista luonnetta ja mahdollistaa näiden tulosten hyödyntämisen erityisesti hankeen edetessä toisen tason syklin vaiheisiin kolme ja neljä, joissa tapahtuu evaluointi ja uuden tiedon synnyttäminen (ks. kuvio 1).

Asemoiduttaessa, löyhästi ajatellessa ja roikottelun aikana erilaiset teoreettiset viitekehykset ovat jonkinlaisia maamerkkejä. Tutkijatapaamisten lukumäärän lisääntymisen myötä puhutaan aina vain vähemmän omasta viitekehuksesta käsin ja yhä enemmän puhutaan tutkimuskohteessa olevista teemoista ja tutkijavalinnoista. Voidaanko tässä havaita tutkijatiimin oppimista, johon Dankwa-Mullan ym. (2010) viittaavat todetessaan, että poikkitieteellisen tutkimustiimi fasilitoinnissa yksi keskeinen ulottuvuus on koulutus, jossa opitaan tieteenrajojen ylittämistä ja yhteistä ongelmanratkaisua?

Tulosten mukaan ohjattu reflektio edistää selkeästi yhteiskehittämistä. Tutkijatapaamisten vetäjät kysyvät, houkuttelevat ja suostuttelevat keskusteluun, tekemään päätöksiä, kuuntelemaan toisia. Vetäjät myös rajaavat, palauttavat takaisin työjärjestykseen. Näissä vetäjien toimissa voidaan löytää yhtäläisyyksiä Currin ym. (2012) esittämiin toimiin, joilla monitieteisen tutkijatiimin työskentelyn haasteita voidaan ehkäistä. Tutkijat puolestaan kertovat omia esimerkkejä, kysyvät muilta, haastavat, pyytävät toisiltaan perusteluja, ovat eri mieltä myös. Tulokset ovat samansuuntaisia kuin Leen (2009) esittämät näkemykset toimintatutkimuksen tutkijatiimin ryhmäreflektion eduista, joissa hän toteaa sen edistävän tutkijoiden kuulluksi tulemistä ja toisilta oppimista. Myös Dankwa-Mullan ym. (2010) toteavat kaikkien tutkijoiden panoksen hyödyntävän monisuuntaisen kommunikaation edistävän poikkitieteellisyttä.

Tutkijatiimin keskusteluissa palataan omaan viitekehukseen ainoastaan, kun tilanne koetaan hämmäntävänä tai omaa positiota uhkaavana ja kun tapahtuu luottamuksen vähenemistä. Tällöin puheenvuorot tulevat varovaisimmiksi. Aineistosta oli tunnistettavissa myös yksittäisen tutkijan pyrkimystä vetäytyä, jonka myös Curry ym. (2012) olivat määritelleet yhdeksi tutkijaryhmien haasteeksi. Aineistopätkät ovat hankkeen alkupuolelta, jolloin esimerkiksi mahdolliset kriittisemmät ryhmän toimintaa liittyvät keskustelut eivät vielä näy. Kun hanke etenee, on kiinnostavaa tutkia, mitä tapahtuu: jatkuuko yhteiskehittäminen vai palataanko entiseen, missä kukin osahanke tuottaa vain oman tuloksen ja yhteiskehittämisen optio jää käyttämättä.

Yhteiseen reflektiiviseen keskusteluun selkeästi tavallaan opitaan, sillä puheenvuoroissa tullaan joustavammiksi, liitytään edellisiin kommentteihin silloin, kun näkyvissä on yhteinen päämäärä ja hyöty. Toisten ideoita arvostetaan, innostutaan ja kehitetään eteenpäin, päästään dialogiseen keskusteluun ja yhteiskehittämisen ytimeen. Tällöin aletaan puhua siitä esimerkiksi, mitä on erillinen toimintatutkimus, miten sitä tehdään eri tavoin ja mitä sillä on sanottavaa omaan tapaan toimia. Tällöin löydetään yhteiskehittämisestä myös iloa, huomataan, että voidaan olla avuksi tai saa itse apua, syntyy esimerkiksi ideoita tehdä yhdessä pikku porukoina. Tässä voidaan siis tunnistaa tutkijaryhmän pikkuhiljaa kehittyvän reflektiossa ja alkavan muodostaa kollektiivista "minää". Tutkijat esittävät toisilleen jo tässä tutkimusprojektin vaiheessa resentraatiota edustavia metakognitiivisia kysymyksiä. (Vrt. Engeström 2004.) Tässä on tunnistettavissa alustavia piirteitä poikkitieteellisestä tutkijatiimin työskentelystä (Choi & Pak 2006; Smith 2007; Dankwa-Mullan ym. 2010.)



Tutkimuksen toteuttamisesta ja luotettavuudesta voidaan todeta, että me tutkijaparina olemme myös oppimismatkalla, sillä me olemme työstäneet samaa aineistoa ja olemme kirjoittaneet yhdessä. Tutkimme myös sitä, miten tapamme vetää tutkijatiimien tapaamisia on edennyt. Olemme opetelleet yhdessä tekemistä, rakentaneet erilaisia työtapoja, oman toiminnan roolituksia ja vetovastuukertoja. Eri tieteelliset viitekehykset ovat rikkaus, sillä luonnostaan on pitänyt neuvotella, opetella sekä toimintatutkimuksen tekemistä, ohjaamista että aineiston ylilukemista. Ulkopuolinen litterointi on ollut ehdottoman tärkeä, sillä sen kautta aineistoon on tullut etäisyyttä, objektiivisuutta ja armeliaisuutta.

Tämän artikkelin tarkoituksena oli tuottaa tietoa monitieteisten tutkijatiimien ohjaamiseen. Yhteenvetona voidaan todeta, että reflektiivinen tutkijayhteistyö rikastuttaa sekä yhteisen tutkimushankkeen että yksittäisten osatutkimusten sisältöä ja tavoitteiden toteutumista. Tarvittaessa monitieteisten tutkijatiimin työskentelyä voidaan ohjata kohti poikkitieteellistä tutkimustapaa ja siten edistää uuden tiedon muodostumista ja innovaatioiden syntymistä.

## Kirjallisuus

- Anttila, P. (2006) Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi.
- Choi, B. & Pak, A. (2006) Multidisciplinarity, interdisciplinarity and transdisciplinarity in health research, services, education and policy: 1. Definition, objectives, and evidence of effectiveness. *Clinical & Investigative Medicine* 29 (6), 351–364.
- Curry, L., O’Cathain, A., Plano Clark, V., Aroni, R., Fettes, M. & Berg, D. (2012) The Role of Group Dynamics in Mixed Methods Health Science Research Teams. *Journal of Mixed Methods Research* 6 (1), 5–20.
- Dankwa-Mullan, I., Rhee, K., Stoff, D., Pohlhaus, J., Sy, F., Stinson, N. & Ruffin, J. (2010) Moving Toward Paradigm-Shifting Research in Health Disparities Through Translational, Transformational, and Transdisciplinary Approaches. *American Journal of Public Health* 100(S1), S19–S24.
- Degeling, M. & Prilla, M. (2012) Improving Social Practice: Enhancing Learning Experiences with Support for Collaborative Reflection. Teoksessa A. Moore, V. Pammer, L. Pannese, M. Prilla, K. Rajagopal, W. Reinhardt, T. D. Ullmann & C. Voigt (toim.) 'Proceedings of the 2nd Workshop on Awareness and Reflection in Technology-Enhanced Learning (ARTEL 2012) at EC-TEL 2012, September 18th, Saarbrücken, Germany. [online]. <URL:<http://www.mirror-project.eu/showroom-a-publications/publicationsmenu>. Luettu 11.10.2013.
- Engeström, Y. (2004) Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.
- Heikkilä, J., Jantunen, S., Mäkelä, T., Naaranoja, M., Piippo J., Sankelo, M., Sinervo, T., Teriö, J & Tuomivaara, S. (2012) Osuva. Osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtamista edistävät tekijät. Monitieteinen näkökulma. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 141. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino Oy.
- Lappalainen, S. (2007) Mikä ihmeen etnografia? Teoksessa S. Lappalainen, P. Hynninen, T. Kankkunen, E. Lahelma & T. Tolonen (toim.) Etnografia metodologiana. Lähtökohtana koulutuksen tutkimus. Tampere: Vastapaino, 9–14.
- Lee, N-J. (2009) Using group reflection in an action research study. *Nurse Researcher* 16 (2), 30–42.
- Metsämuuronen, J. (2006) Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp Ky.
- Mezirow, J. (1995) Kriittinen reflektio oppimisen käynnistäjänä. Teoksessa J. Mezirow (toim.) Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Suom. E. Lehto. 2. painos. Lahti: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, 17–38.
- Ramstad, E. (2008) Innovation generating model – Simultaneous development of work organization and knowledge infrastructure. Experimenting in the field of organizational development. Väitöskirja. Tykes-raportteja 65. Helsinki: Tekes.

- Ramstad, E. (2009) Työelämän innovaatiotoimintaa tukevaa kehittämisen mallia etsimässä – Tarve- ja osaamislähtöinen toimintajärjestelmän kehittäminen. Katsauksia ja keskusteluja. Työpoliittinen Aikakauskirja 2, 56–66.
- Redmond, B. (2004) Reflection in Action. Developing Reflective Practice in Health and Social Services. Hampshire, England: Ashgate.
- Smith, P. (2007) A transdisciplinary approach to research on work and health: What is it, what it could contribute, and what are the challenges? Critical Public Health 17 (2), 159–169.
- Taggart, G. L. & Wilson, A. P. (2005) Promoting Reflective Thinking in Teachers: 50 Action Strategies. Thousand Oaks, California: Sage.
- Taggart, G. L. & Wilson, A. P. (1998) Promoting reflective thinking in teachers. 44 Action strategies. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Tikkamäki, K. (2006) Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen – etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Väitöskirja. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 534. Tampere: Tampereen yliopisto.

---

---

## Museopalvelut työhyvinvoinnin tukemisen välineinä

### Jenny Honka & Johanna Lehto-Vahtera

Aboa Vetus & Ars Nova -museo

---

#### Abstrakti

Tällä artikkelilla pyritään valottamaan museoiden mahdollisuuksia vaikuttaa työhyvinvointiin erityisesti Taide jää mieleen -hankkeen tapauksen avulla. Historian ja nykytaiteen museo Aboa Vetus & Ars Nova ja Turun sosiaali- ja terveystoimen kotihoito toteuttivat Työsuojelurahaston osarahoittamana yhteishankkeen, jonka tavoitteena oli Pohjolan kotihoidon työyhteisön työhyvinvoinnin kehittäminen museopalveluiden avulla. Yksikön työntekijät kävivät säännöllisesti museossa, vuoden 2012 aikana yhteensä yhdeksän kertaa. Heidän käyntinsä koostuivat museovierailuista ja työpajaosuuksista joko taideohjaajan tai taiteilijan johdolla. Työyhteisö koki tiivistyneensä ja luovuuden käyttämisen työssään lisääntyneen tällaisten säännöllisten museokäyntien johdosta. Museokäyntejä jatkettiin hankkeen jälkeen kahdella palautepäivällä vuonna 2013.

Paitsi tällaisilla pilottihankkeilla myös museokäynnin ja työhyvinvoinnin käsitteitä avaamalla voidaan tehdä näkyväksi työhyvinvoinnin osa-alueet, joihin museokokemuksella pystytään vaikuttamaan. Yhteisöllisyys, museokäyntien luoma yhteinen aika ja yksilön kokemusmaailman laajentaminen ovat alueita, joiden kautta pystytään vaikuttamaan työhyvinvointiin.

Kyselyn, palautteen ja taideohjaajan havaintojen pohjalta positiiviset vaikutukset Taide jää mieleen -hankkeesta olivat huomattavat: museopalvelut tuottivat ja voivat tuottaa työhyvinvointia. Myös sidosryhmät kiittivät onnistunutta hanketta ja toivoivat sille jatkoa. Hankkeen ja tämän artikkelin avulla pyritään tekemään museopalveluiden vaikuttavuutta näkyväksi nimenomaan työhyvinvoinnin näkökulmasta niin Taide jää mieleen -tapauksen kuin myös teorian kautta. Lisäksi alueella kaivataan vielä jatkotutkimusta, jonka kysymyksiä nostetaan esiin artikkelin avulla.

Avainsanat: museot, taide, kulttuuri, hyvinvointi, työhyvinvointi

#### Johdanto

Tällä artikkelilla pyrimme selvittämään, mitä vaikutuksia museokäynneillä voi olla työyhteisöihin ja eritoten työhyvinvointiin. Artikkelin valottaa kysymystä nimenomaan Turun sosiaali- ja terveystoimen, Työsuojelurahaston ja Aboa Vetus & Ars Nova -museon Taide jää mieleen -hanketapauksen avulla. Museopalveluita ei ole totuttu hankkimaan organisaation kehittämisen näkökulmasta, sillä niillä nähdään olevan kulttuurista vaikuttavuutta, ei niinkään sosiaalista tai taloudellista arvoa. Kulttuuriperinnön säilyttäminen ja jakaminen on museoiden ydintehtävä, mutta jo museoiden määritelmässä on myös sosiaalinen ulottuvuus<sup>2</sup>. Luovan

---

<sup>2</sup> ICOM. Museon määritelmä. <http://icom.museum/the-vision/museum-definition> (luettu 13.10.2013).

talouden tutkimuksissa museoiden taloudellista vaikuttavuutta on taas tehty näkyväksi eritoten matkailun tuottaman arvon pohjalta (Piekkonen, Suojanen & Vainio 2013). Tässä artikkelissa keskitytään eritoten museokäyntien sosiaaliseen ulottuvuuteen ja pyritään erityisesti työhyvinvointikäsitteen kautta tuoda näkyväksi museokokemuksen vaikutuksia hyvinvointiin. Taloudellista arvoa ei niinkään tässä artikkelissa avata, mutta mainittakoon huomio siitä, että työhyvinvointi liittyy aina jollakin tavalla organisaatioiden toimivuuden kohentamiseen, tulokselliseen ja tuottavaan toimintaan ja näin ollen myös luontevasti taloudellisiin kysymyksiin. Pyrimme avaamaan keskustelua siitä, mitkä ovat museoiden mahdollisuudet vaikuttaa työhyvinvointiin ja toisaalta siitä, miten tätä vaikuttavuutta pitäisi vielä tutkia edelleen.

### **Case: Taide jää mieleen**

Vuoden 2012 aikana Aboa Vetus & Ars Nova -museo ja Turun sosiaali- ja terveystoimen kotihoidon yksikkö toteuttivat Työsuojelurahaston ja Turun kaupungin rahoittaman yhteishankkeen Taide jää mieleen. Hankkeen tarkoituksena oli tarkastella museokäyntejä työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Hankkeessa Pohjolan kotihoidon yksikön hoitohenkilöstö osallistui vuoden aikana yhdessä yhteensä yhdeksään museokäyntiin taideohjaajan johdolla. Museokäyntien johdosta hoitajat kokivat, että heidän työyhteisönsä oli tiivistynyt ja että he pystyivät paremmin käyttämään luovuutta työssään. Hoitajien lisäksi hanke sai positiivista palautetta niin rahoittajalta kuin Museopedagoginen yhdistys Pedaali ry:n myöntämän Vuoden museopedagoginen teko -tunnustuksen myötä. Hankkeen tuloksia jaettiin Museoliiton kanssa yhteistyössä järjestetyssä Hämmennys ja huippuhetki – tuottaako museokokemus hyvinvointia -seminaarissa maaliskuussa 2013.

Taide jää mieleen -hanke oli luonteeltaan pilotti, jonka avulla pyrittiin vaikuttamaan taiteen kokemiseen ja sen tekemiseen yksilönä ja työyhteisönä. Hankkeen keinoin pyrittiin vapauttamaan siihen osallistuvien työntekijöiden voimavaroja ja luovuutta, joita osallistujat saattaisivat edelleen hyödyntää myös työtehtävissään. Hankkeen avulla pyrittiin löytämään keinoja rakentaa ja lujittaa työyhteisön yhteisöllisyyttä. Tavoitteena oli myös lisätä työyhteisöjen aidosti kokemaa yhteisöllisyyttä ja osallisuutta, sekä lisätä työhyvinvointia, työssä viihtymistä ja työpaikkojen viihtyisyyttä, kannustaa työntekijöitä luovuuteen ja itsensä toteuttamiseen työssä ja vapaa-aikana. (Turun kaupunki & Aboa Vetus & Ars Nova 2011.)

### **Aboa Vetus & Ars Nova**

Aboa Vetus & Ars Nova -museo on yksityinen historiaa ja nykytaidetta yhdistävä museo Turussa, jota ylläpitää Matti Koivurinnan säätiö. Museo sijaitsee Luostarikorttelissa Aurajoen rannalla ja toimii vuonna 1928 valmistuneessa ns. Rettigin palatsissa ja sen puutarhan alla, jossa on laaja arkeologinen alue Aboa Vetus (Vanha Turku). Aboa Vetus & Ars Novassa on päänäyttelytilojen lisäksi kaksi studiotilaa: Takkahuone- ja Omatila-galleriat.

Aboa Vetus (Vanha Turku) on arkeologien esiin kaivama maanalainen rauniokortteli, joka sisältää kaikkiaan kuuden keskiaikaisen kivitalon kellarikerrosten jäänteet. Museo järjestää historiaan ja arkeologiaan painottuvia vaihtuvia näyttelyjä ja Aboa Vetuksen perusnäyttely sisältää satoja alueelta esiin kaivettuja löytöjä. Museon toinen puoli, taidemuseo Ars Nova, keskittyy nykytaiteeseen ja Matti Koivurinnan säätiön taidekokoelman esittelyyn.

Hankkeessa käytettiin erityisesti Aboa Vetus & Ars Novan tuottamien nykytaiteen näyttelyiden sisältöä Turun sosiaali- ja terveystoimen kotihoidon Pohjolan yksikön hoitohenkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseen. Hankkeessa toteutettaviin museokäynteihin osallistui 15–22

hoitohenkilöä. Museokäynneillä kokeiltiin esimerkiksi eri tekniikoita, eri aisteja hyödyntäviä menetelmiä tai kohdattiin taiteilija ja tämän tekniikat. (Liippo, Pessi & Ritvanen 2013, 6–23.)

## Museo ja hyvinvointi

Museokäyntien hyvinvointivaikutuksiin on alettu enenevästi kiinnittää huomiota 2000-luvun kuluessa. Alankomaiden Netherlands Museums Association (Aarsman 2011) on tunnistanut alueet, joilla museot perustelevat arvonsa, ja Englannissa (Museums Association 2013) julistetaan museoiden positiivista vaikuttavuutta elämänlaatuun. Museoiden hyvinvointivaikutuksiin puretuva tutkimusta tulisi kuitenkin vielä syventää ja toisaalta rajata, vaikka jo tällaisenaan kulttuurin ja museokäyntien on kansainvälisesti tunnistettu olevan yhteydessä koettuun hyvinvointiin (mm. Leadbetter & O'Connor 2013; Wilkinson ym. 2007; Cuypers ym. 2011; Konlaan 2001; Hyyppä & Liikanen 2005).

Alankomaiden selvityksessä käydään läpi kaikki alueet, joilla museot luovat merkitystä ja arvoa. Kulttuuriperinnön säilyttäminen ja kokoelmat voidaan luontevasti laskea kuuluvan osaksi museon arvonmuodostusprosessia ja merkitystä. Lisäksi museolla instituutiona on siis kasvatuksellinen ja opetuksellinen merkityksensä. Uudempina avauksina ja näkökulmina alankomainen museoliitto nostaa museoiden verkostoivan, kokemuksellisen ja taloudellisen merkityksen. Museot yhdistävät ihmisiä ja herättävät keskustelua luoden näin hyvinvointia. Museossa käymisen elämyksellisyys on kasvanut: museosta haetaan merkityksiä ja kokemuksia, jotka muokkaavat kokijan omaa elämäntarinaa. Lisäksi museot nivoutuvat luovaan talouteen tehden alueista elinvoimaisia, ja arvokkaita. Museot vaikuttavat siis monessa mielessä hyvinvointiin. (Aarsman 2011, 11–17.)

Museot lisäävät hyvinvointia ja luovat parempia paikkoja, inspiroivat ihmisiä ja herättävät ideoita (Museums Association 2013). Museot paikkoina luovat tilan rahoittumiselle ja taide-/kulttuuriperintökokemuksille. Museot ovat paikkoja, joissa ihmiset voivat olla omana itsenään ilman roolipaineita. Museossa on mahdollista luoda pakottomasti luomaan jotakin uutta, saamaan ideoita ja käyttämään mielikuvitusta. Museokokemus voidaan jakaa tai kokea yksin, ja sellaisenaan se voi parhaimmillaan tuoda hyvinvointia. (Mt.)

Suomen museoliiton toteuttaman kävijätutkimuksen (Taivassalo & Levä 2012.) mukaan museossa käydään monesta syystä. Suomen museoliitto jaottelee museossa kävijät tutkimusmatkailijoiksi, mahdollistajiksi, kokemusten etsijöiksi, alan harrastajiksi tai ammattilaisiksi sekä rentoutujiksi. Tutkimusmatkailija on kiinnostunut löytämään ja oppimaan uutta, kun taas mahdollistaja pyrkii tekemään museokäynnin mahdolliseksi tutuilleen tai läheisilleen. Kokemuksen etsijä haluaa nähdä puhutun teoksen tai harvinaisen esineen. Alan harrastajat ja ammattilaiset katsovat museota asiantuntijan lasein, kun taas rentoutuja hakee tilaa rauhoittumiselle ja hektisen maailmanajan pysäyttämiseksi.

Museo on siis paikka, jossa voidaan oppia, kohdata muita ihmisiä, saada elämyksiä ja rentoutua, kaikkia näitä tai jotakin tiettyä. Toisin sanoen museokokemus vaikuttaa positiivisesti kävijöihinsä.<sup>3</sup>

Museossa vierailija haluaa kokea niitä asioita, joista jo valmiiksi pitää ja vahvistaa olemassa olevaa elämäntarinaansa, identiteettiä. Vaihtoehtoisesti museokävijä haluaa oppia uutta, kokea jotakin, mikä ei vielä kuulu hänen kokemusmaailmaansa, mikä muuttaa hänen näkemyksiään asioista ja minkä ansiosta hän voi kyseenalaistaa omia totuttuja ajatusmallejaan. (Rautio 2005, 39–41.)

---

<sup>3</sup> Tässä ei käsitellä ns. ei-kävijöitä, joiden suhteen museokäyntien vaikutuksia ei tiedetä. Kansalliset tutkimukset perustuvat niiden kävijöiden kokemuksiin, jotka käyvät vapaaehtoisesti museossa.

Taidemuseokäynti on kävijästä riippuen paikka totutun vahvistamiselle tai uuden tiedon ja kokemuksen kartuttamiselle. Toisaalta museot edustavat pysyvyyttä. Esimerkiksi turvatto-muutta aiheuttavat maailmantapahtumat voivat jopa lisätä museokäyntejä. (Rautio 2005, 10.) Toisaalta siis museossa halutaan oppia uutta ja toisaalta sen halutaan pysyvän jollakin tapaa ennalta-arvattavana ja tutuna. Kaiken kaikkiaan museokokemuksella on identiteettiä rakentava ja muokkaava vaikutus, kokemus joko vahvistaa tai uudistaa ennen opittua, vaikuttaa ihmisen kokemukseen itsestä ja maailmasta.

## Työhyvinvointi

*Työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työ on turvallista, terveellistä ja mielekästä. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiiri ja työntekijöiden ammattitaito.* (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013)

Työhyvinvointi liittyy yksilöön, yhteisöön ja näiden johtamiseen. Peruspilarit työhyvinvoinnin rakentumiselle ovat turvallisuus, terveellisyys ja työn mielekkyys. Näitä työhyvinvointia rakentavista elementeistä ovat vastuussa paitsi työnantaja myös yksilö ja työyhteisö. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013.)

Työhyvinvointi voidaan nähdä kokemusten tai toiminnan näkökulmasta tai kokonaisvaltaisesti näiden yhdistelmänä. Toisaalta voidaan puhua työhyvinvoinnista yksilön, yhteisön tai yhteiskunnan tasolla, jolloin työhyvinvoinnin käsite vaihtelee katsantokannasta. (Rauramo 2008, 25.)

Tässä yhteydessä käsitellään yksilöllistä ja yhteisöllistä työhyvinvointia eritoten koetun työhyvinvoinnin näkökulmasta, ei niinkään työkyvyn kohenemista ja sen vaikutuksia organisaation toiminnan muutokseen. Koettu hyvinvointi on painopisteenä juuri museon vaikutusalueesta käsin: Museokokemus liittyy nimenomaan tiedon ja kokemusmaailman muutoksiin. Toki työhyvinvoinnin kokemuksilla on myös vaikutusta ihmisten toimintaan ja siis organisaatioiden toimintaan (Rauramo 2008, 25), mutta tätä ei sen syvemmin tässä artikkelissa käsitellä. On kuitenkin mainittava, että museokokemus vaikuttaessaan positiivisesti kokemukseen työhyvinvoinnista, vaikuttaa samalla myös työn laatuun, tuottavuuteen ja vaikuttavuuteen.

## Yksilön hyvinvointi

Museoiden ja hyvinvoinnin yhteyksiin pureutuvassa tutkimuksessa hyvinvointi käsitetään pääosin ihmisten itse kokeman hyvinvoinnin pohjalta. Elämänlaatututkimuksissa on tarkasteltu kyselytutkimuksen keinoin museoiden ja itse koetun hyvinvoinnin yhteyksiä.

*...elämänlaadussa on kyse yksilön arviosta elämästään siinä kulttuuri- ja arvokontekstissa, missä hän elää, ja suhteessa hänen omiin päämääriinsä, odotuksiinsa, arvoihinsa ja muihin hänelle merkityksellisiin asioihin. Kyseessä on laaja-alainen käsite, johon vaikuttavat monimutkaisella tavalla ihmisen fyysisen terveyden tila, psyykinen tila, autonomian aste, sosiaaliset suhteet sekä yksilön ja hänen elinympäristönsä välinen suhde.* (Vaarama, Moisio & Karvonen 2010, 131.)

Hyvinvoinnin ja täsmennetympin elämänlaadun rakennuspalikat koostuvat siis fyysisistä, psyykkisistä ja sosiaalisista sekä myös henkisistä arvopohjaan liittyvistä hyvinvointitekijöistä. Elintapamme, vuorovaikutussuhteemme sekä valintamme rakentavat kokonaisvaltaista hyvinvointia tai pahoinvointiamme (von Brandenburg 2013, 28). Oma toimintamme vaikuttaa kokemaamme hyvinvointiin. Yksilöllinen elämänlaatu tai hyvinvointi määräytyy pitkälti kontekstista, jossa

yksilö elää. Joskus sairaskin ihminen voi kokea hyvinvointia, mutta tällöin kokemus painottuu muuhun kuin fyysiseen terveyteen. Museokokemus muokkaa yksilön kokemusmaailmaa, jolloin sen voidaan nähdä olevan kosketuksissa myös ihmisen itse koetun hyvinvoinnin kanssa.

## **Yhteisön työhyvinvointi**

Elämänlaatu on yksi tekijöistä, jotka vaikuttavat yksilön kokemaan työhyvinvointiin. Yhteisötasolla työhyvinvointi määrittyy osaamisen, johtamisen ja työyhteisön hyvinvoinnin mukaan.

*Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. (Anttonen & Räsänen 2009, 18.)*

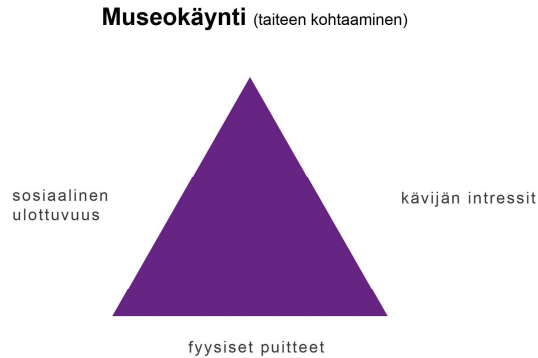
Kuten työhyvinvoinnin määritelmässä todetaan, työntekijöiden ja työyhteisöjen kokemuksella on painoa kokonaisvaltaisessa työhyvinvoinnissa. Tässä artikkelissa ei pureuduta työhyvinvoinnin johtamiseen, vaan eritoten yksilön ja työyhteisön hyvinvointiin. Kaiken kaikkiaan työyhteisö voi parhaimmillaan tukea henkilökohtaista elämänhallintaa ja päinvastoin.

Työhyvinvointia voidaan määrittää ns. työhyvinvoinnin portailla, joissa edetään alimmasta pohja-askeleesta, psykofyysisten tarpeiden huomioimisesta, liittymisen ja arvostuksen yhteisöllisistä tarpeiden toteuttamisesta yksilölliseen itsensä toteuttamiseen (Rauramo 2008, 34–35). Työhyvinvoinnista puhuttaessa näkökulmia on useita ja painopisteet saattavat vaihdella jopa työpaikasta toiseen. Jollakin alalla yksilöllisen fyysisen terveyden tukeminen kuten ergonomian tukemisen tarpeet korostuvat, kun taas toisella henkinen kuormitus ja työyhteisöön liittyvät kysymykset tuovat haasteita. Joillakin aloilla taas yksilösuorituksella on suurin merkitys.

Taide jää mieleen -hankkeessa työhyvinvointia tarkasteltiin koetun työhyvinvoinnin näkökulmasta yksilöllisen ja yhteisöllisen kokemuksen kautta. Hankkeessa työntekijöiden hyvinvointia mitattiin soveltaen Kunta10 -hyvinvointikyselyä käyttäen sekä museon taideohjaajan havainnoinnilla. Kunta10 -kysely sisältää neljä mittaria, jotka ovat työn hallinta, työyhteisön toimivuus, työpaikan ilmapiiri ja tyky-toiminta. Taide jää mieleen -hankkeessa mitattu työhyvinvointi määrittyi hankkeen alkua- ja loppukartoitusten pohjalta, joissa kysyttiin yksilön näkökulmasta omaa terveydentilaa, työtyytyväisyyttä, työn innostavuutta, työn määrää ja henkilökohtaisten vahvuuksien ja luovuuden käyttöä työssä sekä toisaalta yhteisön näkökulmasta ryhmätyön sujuvuutta, tuen ja avun saamista sekä työyksikön ilmapiirin kannustavuutta. (Liippo, Pessi & Ritvanen 2013, 27–29.)

Kyselykaavakkeen avulla luotiin paitsi menetelmä myös raamit työhyvinvointikäsitteelle. Työhyvinvointia käsiteltiin siis nimenomaan mittarin asettaman määritelmän mukaisesti niin lähtötilanteessa kuin loppuraporttissakin. Positiiviset tulokset sen sijaan suuntautuivat niihin alueisiin, joihin museokokemus pystyi vaikuttamaan positiivisesti.

## Museopalvelut työhyvinvoinnin tukena



Kuvio 1. Museokäynnin määritelmä (Falk & Dierking 1992)

Perinteinen näkemys museokäynnin luonteesta museologinen analyysi (Falk & Dierking 1992.) kuvailee museokäyntiä kolmiokuvion avulla, jonka pohjan luo museoympäristö ja tila. Museokäynnin samanmittaiset sivut rakentuvat museokokemuksen pohjalle. Museo-kokemuksessa kohdataan taide, historia ja kulttuuri. Museokäynti syntyy kävijän omista odotuksista, ja siihen vaikuttaa museokäynnille tyypillinen sosiaalinen ulottuvuus. Monet haluavat käydä museossa yhdessä perheen tai ystävien kanssa. Museokäynti mahdollistaa kävijän ja kulttuuriperinnön kohtaamisen. Museo-kokemus voi olla elämys tai pettymys, ja kaikkea siltä väliltä.



Kuvio 2. Museon omaksuminen (Lehto-Vahtera 2013)



Museoiden historiassa valistuksellinen ja sivistävä rooli on muuttunut viimeisen sadan vuoden aikana vähitellen kohti aidosti osallistavaa ja interaktiivista, saavutettavaa museota. Viimeisten 20 vuoden aikana museopedagogiikan kasvu on ollut huomattava. Museokäynnin vapautuminen valistavasta osallistavaan kääntää kolmion toisiin päin. Museo ei ole enää vain juhla tiedon ja taiteen temppeli, vaan matalan kynnyksen kohtaustapa, jossa kävijä voi valita monista vaihtoehdoista, nautiskella ja omaksua, oppia ja kokeilla. Uuden oivaltaminen, kokemuksellisuus ja kaksisuuntaisuus kuvaavat museokäyntiä. (Lehto-Vahtera 2013.)

Museossa voidaan kuunnella, pohtia ja keskustella, toisaalta myös tehdä yhdessä jotakin ilman, että työn tuloksella on merkitystä. Museossa ”puhalletaan yhteen hiileen” ilman, että hiileen puhaltaminen olisi tuottavaa. Museokokemus on yhteisöllistä: taidekokemuksessa on aina jotakin jaettavaa ja keskusteltavaa. Museossa käyminen siis on luontevasti yhteisöllistä ja tukee yhteisön rakentumista ja yhdessä olemista.

Toisaalta museokokemus on elämyksellinen, herättää tunteita ja rakentaa yksilöiden kokemusmaailmaa ja identiteettiä. Museossa käyminen antaa yksilölle mahdollisuuden rakentaa itsetuntoaan ja omanarvontunnettaan, ja tuoda hyvinvoinnin kokemukset myös työpaikalle. Yksilön näkökulmasta museokokemus täyttää taiteen kokemisen ja tekemisen tarpeet, mikä kumpuaa työyhteisöön. Museossa voidaan myös tehdä asioita yhdessä ja rakentaa näin yhteistä kokemusmaailmaa.

On todettava, että taiteen vaikutukset voivat olla vastakkaisia: kulttuuriperinnön säilyttämisen ja esittämisen kohde voi olla ruma, tai taideteos voi herättää myös negatiivisia tunteita. Tämä ei siltikään merkitse sitä, etteikö tunteiden käsitteleminen tekisi hyvää, rakentaisi identiteettiä ja kasvattaisi kokijaansa. Taideteoksen herättämät tuntemukset ovat turvallisia: esimerkiksi taideteoksen avulla voi päästä lähelle pelon tunteita ilman, että pelon kohdetta on olemassakaan (Venäläinen 2008, 54). Samoin myös työyhteisöille: taiteen avulla voidaan käsitellä kipeitäkin aiheita turvallisesti.

Museo on rauhoittumisen paikka, työpaikan taukotila, jossa käyminen tukee työssäjaksamista. Museoon tullaan rauhoittumaan ja rentoutumaan yhdessä työtovereiden kanssa. Museo on esteettinen ympäristö, jossa voi kohdata työtoverit ihmisinä ilman työpaikan sanelemia rooleja ja tulostavoitteita. Museossa ei ole oikeita ja vääriä vastauksia tai tulkintoja ja siellä on aikaa kohdata toisia ihmisiä ja omia ajatuksia.

Museossa herätetään kysymyksiä ja avataan keskusteluita aiheista, joita ei välttämättä työpaikalla uskalleta avata. Museo on neutraali paikka keskustelulle ja työpaikan avoimuuden lisäämiselle. Taide herättää aivan uusia ajatuksia, tuo työpaikalle tuulahduksen jotakin uutta ja erilaista ja toisaalta vastapainon työlle. Taidemuseossa esillä olevat teokset virittävät keskustelua ja innovatiivisuudelle altista ilmapiiriä tai ne voivat herättää katsomaan maailmaa uudesta näkökulmasta. Luovuuden käyttämistä mahdollistava museokokemus voi toimia työyhteisön avoimuuden ja luovuuden moottorina.

## **Menetelmät**

Yllä on avattu työhyvinvointiin ja museoon liittyviä kohtaamispaikkoja. Tässä yhteydessä käsitellään eritoten Taide jää mieleen -hankkeen onnistumista hankeraportin esittämien tulosten valossa. Aineistona on siis käytetty hankeraporttia sekä kirjallisuutta liittyen työhyvinvointiin ja museotyöhön, ja toisaalta hanketuloksia pyritään tarkastelamaan kriittisesti. Lisäksi olemme keskustelleet hankkeen onnistumisesta taideohjaaja Elli Liipon kanssa, joka on nähnyt toiminnan ja yhteisön kehittymistä läheltä. Jenny Honka on osallistunut Pohjolan kotihoidon viimeisimpään vierailuun marraskuussa 2013, jossa kerättiin myös aineistoa osallistujien kokemuksista ja tämän käynnin tuloksia on tuotu esiin tässä artikkelissa.

Hankkeen vaikutuksia oli purettu loppuraportissa alku- ja loppukyselyllä, joka oli laadittu Kunta10-kyselymallin pohjalta. Kysely toteutettiin samanlaisena hankkeen lopussa ja alussa. Kysely oli ongelmallinen, sillä siinä olevat käsitteet ovat moniselitteisiä, ja vastaajat ovat voineet käsittää ne eri tavalla kuin niiden asettajat ja tulkitajat. Miten esimerkiksi kotihoitaja käsittää työssä käytettävän luovuuden tai yleensä työhyvinvoinnin? Työhyvinvointikyselyn, hankkeen loppukartoituksen ja loppuraportin käsitteet eivät ole yksiselitteisiä. Lisäksi kyselyn avulla ei ollut mahdollista selvittää yksinomaan museokäynnin vaikutuksia vastaajiin ja hankkeeseen osallistujiin, vaan syitä vaikutuksille on voinut olla useita.

Kysely toteutettiin numeerisessa muodossa, jossa vastaajat arvioivat asteikolla 1–4 työhyvinvoinnin osa-alueita ja kokonaisvaltaista työhyvinvointiaan asteikolla 0–10. Tällaisessa kyselyssä ja koetun muuttamisessa numeroiksi on riskinä se, että jotakin olennaista jää käsittelemättä. Hankkeessa olikin tärkeää, että taideohjaajan oli mahdollista läheltä ja pitkäjänteisesti havainnoida museokäyntien vaikutuksia yhteisöön mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Alku- ja loppukartoituksen kyselyitä purettiin määrällisesti, vaikka osallistujia oli korkeintaan 22, ja osallistujakunnan rakenne vaihteli hankkeen aikana. Aloituskyselyyn vastasi 22 henkilöä ja loppukyselyyn 16. Vastaajamäärä on ongelmallinen, sillä ei tiedetä, miten suuri osa ja ketkä ovat vastanneet molempiin, ja lisäksi vastaajien lukumäärä on pieni ja vaihteleva. Suuria muutoksia kyselyssä ei ollut odotettavissa, sillä lähtötilanteessa kyselyssä ilmeni, että kyseessä ei ole kriisissä oleva vaan kohtuullisen hyvinvoiva yhteisö. (Liippo 2013.)

Loppukartoitukseen osallistui yksi vastaaja, joka arvioi kaikilla alueilla työhyvinvointiaan ja yhteisön työhyvinvointia todella heikoksi, mikä osaltaan on vaikuttanut kokonaisarvioon ja keskiarvoihin hankkeen työhyvinvointivaikutuksista. Ei ole tiedossa, osallistuiko tämä vastaaja alkukartoitukseen, ja oliko hänen työhyvinvointinsa siis heikentynyt hankkeen aikana. Kausaalipäätelmää hankkeesta ja työhyvinvointivaikutuksista tätä kautta ei ole tehtävissä, mutta yksittäinen vastaus on otettava huomioon kokonaisuudessa. Poikkeama herättää myös kysymyksen siitä, voiko museokäynti vaikuttaa negatiivisestikin työhyvinvointiin.

Muu tässä artikkelissa käsitelty aineisto on kerätty nimenomaan museon näkökulmasta ja museohenkilöstön osaamisesta käsin.

## **Taide jää mieleen -tuloksia**

Taide jää mieleen -hankkeen kyselyissä – alku- ja loppukartoituksessa – tiedusteltiin osallistujien näkemyksiä työhyvinvoinnistaan. Yksilötasolla tiedusteltiin työhyvinvoinnin tasoa yleensä. Lisäksi kysyttiin kokemuksia omasta terveydentilasta, työtyytyväisyydestä, työn innostavuudesta, työn määrästä ja henkilökohtaisten vahvuuksien ja luovuuden käytöstä työssä. Kaikilla alueilla vastausten keskiarvojen muutos oli vain muutamia desimaaleja, ja positiivista muutos oli vain henkilökohtaisten vahvuuksien ja luovuuden käyttämisessä työssä. (Liippo, Pessi & Ritvanen 2013, 27–28.)

Hankeraportin pohjalta nostettiin esiin positiivista muutosta osaamisen ja luovuuden käytön lisääntymisessä. Muutos tällä alueella oli kuitenkin niin pieni, ettei siitä voida tehdä päätelmiä. Ja toisaalta tämä on alue, jota hankkeen taideohjaaja ei pystynyt havainnoimaan museosta käsin.

Merkittävimmät ja havaittavat muutokset olivat työyhteisössä ja sen toimivuudessa. Työyhteisön näkökulmasta kyselyssä tiedusteltiin osallistujien kokemuksia ryhmätyön sujuvuudesta, tuen ja avun saamisesta sekä työyksikön ilmapiirin kannustavuudesta. Työpaikan ilmapiirin kannustavuudessa nähtiin positiivisia muutoksia, sillä alkukartoituksessa yli puolet piti ilmapiiriä vain harvoin tai ei ollenkaan kannustavana, kun taas loppu-

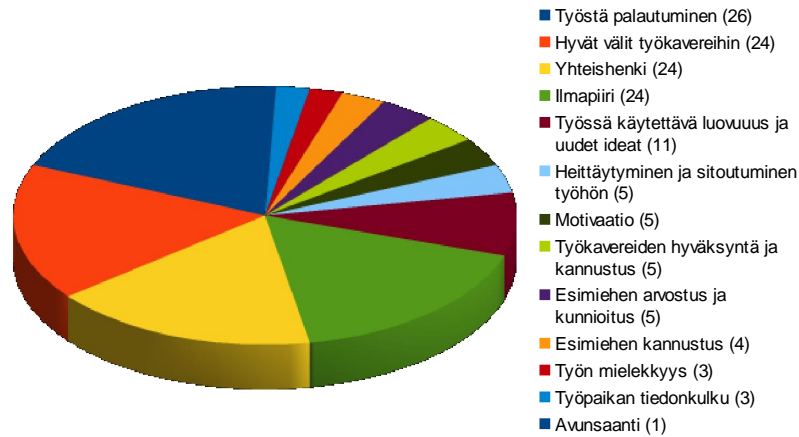
kartoituksessa yli puolet piti ilmapiiriä melko usein kannustavana. Näitä tuloksia tukivat myös taideohjaajan huomiot työyhteisöstä. (Liippo, Pessi & Ritvanen 2013, 28–29.) Lisäksi hankkeen jälkeen keskusteluissa yksikön esimiehen kanssa ilmeni, että vuosi 2012 oli ollut yhteisön näkökulmasta, ja nimenomaan museokäyntien vaikutuksesta positiivinen: hoito-henkilöstö odotti innokkaina museokäyntejä, niistä puhuttiin yhteisössä ja työvuoroja suosittiin niinä päivinä, joina käytiin museossa. Lisäksi yksikön esimies näki ja koki positiivisen muutoksen työyhteisön hengessä ja ilmapiirissä. (Siutla-Lång 2013.)

Pohjolan kotihoidon työntekijät kävivät vielä Taide jää mieleen -hankkeen jälkeen museolla Aboa Vetus & Ars Novan performanssinäyttelyn *Tässä ja nyt. Performanssitaide Suomessa* yhteydessä kevättalvella 2013 sekä Turun taidegraafikoiden 80-vuotisjuhlanäyttelyssä syyskalvella 2013. Performanssinäyttelyn yhteydessä he kertoivat hankkeesta mieleensä jääneistä asioista. Heidän mukaansa toiminta oli ollut pysäyttävää, ja se oli tuonut vaihtelua työn arkeen. Vastapaino omalle ydintyölle nähtiin tärkeänä. Museokäyntien toiminnallisuus sekä yhdessä tekeminen olivat keskeistä museokäyntien sisällöille. Nykytaide oli projektin edetessä tullut tutuksi: museokäynnit olivat opettaneet ennakkoluulottomuutta nykytaidetta kohtaan. Erikseen mainittuja museokäyntejä olivat ne, joita taiteilijat itse olivat vetämässä. Myös hankkeen lopussa toteutettu Omatila-gallerian näyttely, jossa hankkeen osallistujat saivat esille omia töitään, oli jäänyt painuvasti mieleen. Osallistujat olivat oppineet uutta ja pitävät nyt museotilaa ”omanaan”: He ovat tuoneet sukulaisia ja tuttaviamuseoon vierailulle ja kertovat kokemuksistaan hankkeesta. (Liippo 2013.)

Toisella hankkeen jälkeisellä museovierailulla mukaan pääsi kymmenen henkilöä, joista osa oli ollut mukana Taide jää mieleen -hankkeessa. Tällä museokäyntikerralla kokeiltiin uutta työhyvinvointipalveluksi suunniteltua Minuuttitaide treffit-palvelua ja annettiin palautetta tästä yksittäisestä museokäynnistä. Palaute kerättiin esittelemällä positiivisen työhyvinvoinnin alueina seuraavat: työstä palautuminen, hyvät välit työkavereihin, yhteishenki, ilmapiiri, työssä käytettävä luovuus ja uudet ideat, heittäytyminen ja sitoutuminen työhön, motivaatio, työkavereiden hyväksyntä ja kannustus, esimiehen arvostus ja kunnioitus, esimiehen kannustus, työn mielekkyys sekä työpaikan tiedonkulku ja avunsaanti. Keskustelussa positiivisen työhyvinvoinnin osa-alueista työyhteisö halusi vielä mainita palautteen ja kiitoksen saamisen, mutta he eivät nähneet museokäyntien vaikuttavan tähän alueeseen.



Kuva: Helmipalaute (kuvaaja Elli Liippo)



Kuvio 3. Museokäynnin vaikutukset työhyvinvointiin Pohjolan kotihoidon yksikön työntekijöiden näkökulmasta.

Vaikuttavuutta selvitettiin leikkisästi helmien avulla. Kukin osallistuja sai jakaa 14 helmeä nimetyille työhyvinvoinnin osa-alueille valitsemansa määrän sen mukaan, miten museokokemus koettiin vaikuttavan työhyvinvointiin. Yhteensä helmiä oli siis 140. Yllä olevassa kuviossa näkyy helmien jakautuminen eri osa-alueille. Keskeisimpinä vaikutusalueina nähtiin työstä palautuminen 26 (19 %), hyvät välit työkavereihin 24 (17 %), yhteishenki 24 (17 %) ja ilmapiiri 24 (17 %). Työstä palautuminen ja työstä irtautuminen nousi ylitse muiden myös tapaamisen keskusteluissa, jo toistamiseen. Yhteisön toimivuuteen liittyivät seuraavat kolme työhyvinvoinnin osa-aluetta: välit työkavereihin, yhteishenki ja ilmapiiri. Nämä kolme yhteisöön liittyvää aluetta voitaisiin hyvin nähdä olevan keskenään samankaltaisia yhteisöllisyyteen liittyviä, jolloin yhteisön tiivistymisen voitaisiin nähdä olevan kaikkein merkittävin museokäynnin vaikutuksista. Keskustelussa yhteisö ei kyseenalaistanut museon positiivisia vaikutuksia, vaan kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että museokäynnit olivat olleet mielekkäitä ja tuoneet mukanaan positiivisia vaikutuksia. Toisaalta lähdettiin oletuksesta, että kaikki suhtautuivat positiivisesti museokäynteihin.

Kaiken kaikkiaan kyselyn, taideohjaajan huomioiden ja jälleennäkemisten keskusteluiden ja työskentelyn johdosta saatiin selville museon kannalta suotuisat tulokset ja hankkeen vaikutukset osallistujiin, yksilöihin ja työyhteisöön. Erityisesti työyhteisön tiivistyminen ja irtiotto töistä olivat alueet, joihin museokäynneillä vaikutettiin positiivisesti.

Taide jää mieleen -hankkeessa työntekijöille aika oli tärkeä elementti. Hoitajilla oli aina kiire: kiire töissä, kiire päästä museoon ja kiire päästä sieltä pois. Museossa olemisen hetkiä pidettiin arvossa, sillä niissä osallistujilla oli aikaa hengähtää ja pysähtyä, olla tässä ja nyt. Hankkeeseen osallistujat pitivät museokäyntejä myös rentouttavina. Käynneillä oli aikaa katsoa, kuunnella, pohtia ja kertoa. Erityisen merkityksellisenä hoitajat pitivät museossa olemisen kiireettömyyttä ja rauhaa. Aika, tila, kuunteleminen, pohdinta ja keskustelu nousivat esiin tärkeinä elementteinä onnistuneessa museokäynnissä: työstä palautuminen yhteisön

kanssa oli olennaista. Museossa koettava aika ja sen arvo työhyvinvoinnin näkökulmasta tuli näkyväksi. Tällaista aikaa kotihoitajilla ei työssään ole eikä aikaa yhdessä työyhteisön kanssa. Museokäynneillä ”yhteen hiileen puhaltaminen” olikin olennaista työyhteisön tiivistymisen näkökulmasta ja myös tällaiselle yhteiselle tekemiselle ajan varaaminen oli tärkeää. (Liippo, Pessi & Ritvanen 2013, 35–37.)

Laajasti ajatellen museoilmiön sisällä elävä ajan käsite on keskeinen. Museoissa tai museoilla aikaresurssi on läsnä hyvin monella eri tavalla. Museot keräävät ja vaalivat kulttuuriperintöä menneisyyttä, nykyisyyttä ja tulevaisuutta varten. Filosofi Eero Ojanen käsitteellistää kolmijaon seuraavasti:

*Aika on olennaisesti yhteyttä johonkin laajempaan. Aika tarkoittaa, että meillä on yhteys menneisyyteen ja tulevaan, joita meillä ei muuten ole. Kun saimme ajan, siirryimme sukupolvien ketjuun ja saimme tulevaisuuden eteemme. (Ojanen 2007, 73.)*

Museot osoittavat polkuja sekä diakronisesti että synkronisesti, ja aina suhteessa elettyyn elämään ja ihmiseen. Sukupolvet, ihmisen elämäнкаari ja historia ovat museoiden elinehto ja työkenttä. Käänteisesti tästä seuraa se, että niiden kautta säilynyt monipuolinen ja demokraattinen kulttuuriperintökäsitys muokkaa identiteettiämme yksilöinä, kansalaisina kotiseudulla ja globaalisti, ja tässä hankkeessa työyhteisön jäsenenä. Museoiden tuottamat sisältöpalvelut, tavallisimmin näyttelyt, pyrkivät kertomaan kiinnostavasti jostain ajasta ilmiöineen. Tällöin museot hyödyntävät ajan rajattomuutta. Ihminen on fyysisesti sidottu aikaan, mutta henkisesti ja ajatuksissaan ei. (Ojanen 2007, 37.)

Museot kantavat ajan käsitettä myös siten, että niiden tuottamat palvelut luovat aikaa ja tilaa kokea kulttuuria, historiaa ja taidetta, viivähtää niissä. Myös Pohjolan kotihoidon työntekijöille ajan ottaminen ja pysähtyminen olivat keskeisiä museokäynneille: museon aika näyttäytyi positiivisena työhyvinvoinnin tukemisen välineenä. (Lehto-Vahtera 2013.)

## Lopuksi

Erilaisia työhyvinvoinnin ja toisaalta museokokemuksen lähteiden ja Taide jää mieleen - hankkeen ja sitä seuranneiden museokäyntien tulosten valossa voidaan sanoa, että museokokemuksella on työhyvinvointivaikutuksia, positiivisia vaikutuksia työyhteisölle. Tärkeintä on museossa otettava ja saatava aika, jota työyhteisö tarvitsee paitsi palautumiseen myös työyhteisön toiminnan tukemiseen. Työhyvinvoinnin näkökulmasta voitaisiin tutkimusta edelleen avata ja viedä eteenpäin, jotta museoiden merkitystä voitaisiin tehdä tutuksi sen uudennlaisille käyttäjäryhmille, työyhteisöille. Jo erilaisten ja eri alojen tutkimusta analysoimalla voidaan päästä eteenpäin, mutta myös empiiristä tutkimusaineistoa ja kovaa dataa kaivataan, merkityksiä organisaatioiden toiminnan näkökulmasta.

Syntykö säännöllisistä museokäynneistä kustannussäästöjä palveluita tilaavalle organisaatiolle? Tai lisääkö säännöllinen työyhteisön museosakäyminen työntekijöiden tuottavuutta? Vaikuttavatko museokokemukset terveyteen, sairauspoissaoloihin tai varhemaksuihin? Voidaanko organisaatiosta käsin velvoittamalla saavuttaa samanlaisia hyvinvointivaikutuksia kuin silloin, kun yksilö itse valitsee käyvänsä museossa? Millaisia uudennlaisia kumppanuuksia tutkimuksen pohjalta voi syntyä? Tutkimustulosten valossa voitaisiin arvioida uudennlaan museon paikkaa yhteiskunnassa sosiaalisin ja lopulta taloudellisin syin sekä avata työyhteisöille museoita uudennlaiseen käyttöön.

## Kirjallisuus

- Aarsman, H. (2011) More than Worth It – The Social Significance of Museums. The Netherlands Museums' Association. [online]. <URL: <http://www.lemproject.eu/library/book-reviews/more-than-worth-it.-the-social-significance-of-museums>. Luettu 3.10.2013.
- Anttonen, H. & Räsänen, T. (2009) Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- von Brandenburg, C. (2009) Taiteen merkityksestä työhyvinvoinnin edistämisessä. Synnyt 2/2009. [online]. <URL: [http://arted.uiah.fi/synnyt/2\\_2009/cecilia\\_von\\_brandenburg.pdf](http://arted.uiah.fi/synnyt/2_2009/cecilia_von_brandenburg.pdf). Luettu 7.10.2013.
- von Brandenburg, C. (2013) Metodinkehittäminen ArtGoesWork-projektissa. ArtGoesWork. Turku: Novia.
- Cuypers, K., Krokstad, S., Holmen, T. L., Knudtsen, M. S., Bygren, L. O. & Holmen, J. (2011) Patterns of Receptive and Creative Cultural Activities and their Association with Perceived Health, Anxiety, Depression and Satisfaction with Life among Adults: The HUNT Study, Norway. Journal of Epidemiology and Community Health. BMJ Group. [online]. <URL: <http://jech.bmj.com/content/early/2011/05/04/jech.2010.113571>. Luettu 3.10.2013.
- Falk, J. H. & Dierking, L. D. (1992) The Museum Experience. Washington, DC: Whalesback Books.
- Hyypä, M. & Liikanen, H.-L. (2005) Kulttuuri ja terveys. Helsinki: Edita.
- Konlaan, B. B. (2001) Cultural Experience and Health: The Coherence of Health and Leisure Time Activities. Umeå University Medical Dissertations. New Series No. 706. Umeå: Umeå University.
- Leadbetter, C. & O'Connor, N. (2013) Healthy Attendance? The Impact of Cultural Engagement and Sports Participation on Health and Satisfaction with Life in Scotland. Scottish Government Social Research. Commonwealth Games, Culture and Sport Analysis. The Scottish Government. [online]. <URL: <http://www.scotland.gov.uk/Resource/0043/00430649.pdf>. Luettu 3.10.2013.
- Lehto-Vahtera, J. (2013) Museot hyvän palvelun ja hyvinvointipalvelun rajapinnalla. Hämmennys vai huippuhetki? – tuottaako museokokemus hyvinvointia? -seminaari. 14.3.2013. Turku.
- Liippo, E. (2013) Suullinen tiedonanto 1.11.2013.
- Liippo, E.; Pessi, E. & Ritvanen, J. (2013) Taide jää mieleen – taidemuseosta hyvinvointia kotihoidon työntekijöiden arkeen. Turku: Turku SoTe.
- Museums Association (2013) Museums Change Lives: Vision. The United Kingdom. [online]. <URL: <http://www.museumsassociation.org/museums-change-lives/25062013-the-vision>. Luettu 3.10.2013.
- Ojanen, E. (2007) Ajan filosofia. Hämeenlinna: Otava.
- Piekkonen H., Suojanen O. & Vainio A. (2013). Museoiden taloudellinen vaikuttavuus. [online]. <URL: [http://issuu.com/suomen\\_museot/docs/museoidentaloudellinenvaikuttavuus](http://issuu.com/suomen_museot/docs/museoidentaloudellinenvaikuttavuus). Luettu 15.12.2013.
- Rauramo, P. (2008) Työhyvinvoinnin portaat – viisi askelta. Helsinki: Edita.
- Rautio, P. (2005) Taidemuseo vakituksessa käytössä – Ikääntyvien naisten kertomaa taideharrastuksestaan. Pro gradu -tutkielma. Valtion taidemuseo. Taidemuseoalan kehittämisyksikkö KEHYS. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Siutla-Lång, M. Suullinen tiedonanto 26.11.2013.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2013) [online]. <URL: <http://www.stm.fi/tyoelama/tyohyvinvointi>. Luettu 3.10.2014.
- Taivassalo, E.-L. & Levä, K. (2012) Museokävijä (2011) Suomen museoliitto ry. [online]. <URL: <http://www.museoliitto.fi/museokavija2011>. Luettu 3.10.2013.
- Turun kaupunki & Aboa Vetus & Ars Nova (2011) Taide jää mieleen – Työyhteisöjen yhteisöllisyyden kautta hyvinvointia kotihoidon työntekijöille taiteen keinoin. Hankehakemuksen hankekuvaus. Turku.
- Vaarama, M., Moisio, S. & Karvonen, P. (2010) Suomalaisten hyvinvointi. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.

- Venäläinen, P. (2008) Taidekokemus oppimiskokemuksena. Synnyt 4/2008, 52–60. [online].  
<URL: <https://wiki.aalto.fi/display/Synnyt/4-2008>, Luettu 3.10.2013.
- Wilkinson, A. V., Waters, A. J., Bygren, L. O. & Tarlov, A. R. (2007) Are Variations in Rates of Attending Cultural Activities Associated with Population Health in the United states? BMC Public Health 7: 226. BioMed Central. [online]. <URL: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2064924/>. Luettu 3.10.2013.
- .

---

---

# What is Sustainability in Human Resource Management?

**Maria Järlström<sup>1</sup> & Sinikka Vanhala<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Vaasan yliopisto

<sup>2</sup>Aalto-yliopisto

.....

## **Abstrakti**

Evidence of a recent decline in employee focus within human resource management (HRM) and its replacement with an emphasis on an organizational focus calls for updated research on HRM. The shift in focus advises that HRM should promote the interests of the organization more strongly, while still discharging the organization's legal (and to lesser extent ethical) obligations to its employees. Simultaneously, however, there have been calls to focus more on employee-centred outcomes and not just the effects of HRM on organizational performance. The present study examines sustainable human resource management and its dimensions. As it is still a rather new term, our interest was in studying how sustainable HRM is understood in Finland. The empirical data were collected as part of the Finnish HR Barometer survey in 2013. We focused in our data and analysis on managers (n=421). The paper presents and discusses its major findings on the dimensions of sustainable HRM and their interpretation.

Keywords: HRM, sustainable HRM, future HRM

## **Introduction**

Sustainability is an increasingly important topic for management research and practice (Ehnert 2009). More precisely, Boudreau and Ziskin (2011, 263) state that "it is becoming a major employment branding issue". However, until recently, research on sustainability and HRM has been scarce (Pheffer 2010; Cohen, Taylor & Muller-Camen 2012; Ehnert & Harry 2012). Several perspectives have supported this emerging research on sustainable HRM such as environmental management (EM), corporate sustainability (CS), and corporate social responsibility (CSR) (see Ehnert & Harry 2012). To date, there is no uniform literature or set of concepts related to sustainable HRM. Although the concept has met with some criticism from HR scholars, and empirical research is scarce, it has potential to become an important topic for HRM.

Prior HRM literature covers novel and competing topics related to sustainability in HRM, such as green, ethical, sustainable, and responsible or socially responsible human resource management. Each of these aim to widen the scope of traditional HRM to encompass debates on environmental sustainability, the "greening" of companies, ethical conduct, and CSR. In these debates, the role of HRM in striving to achieve sustainability and the environmental targets of companies is seen as important (Jackson & Seo 2010), in serving multiple stakeholders, that is to say, employees, customers, and society, not only owners of companies (Mariappanadar 2003; Lindström & Vanhala 2011), and in responding to the call for more



ethical conduct by developing codes of ethics and CSR policies and practices (Bučiūnienė & Kazlauskaitė 2012). However, the responsibility for delivering sustainable HRM lies not only with HR functions, but with all managers. As Boudreau and Ziskin (2011, 263) note, “Very few HR professionals see themselves as having a significant role to play in the sustainability debate. Most HR leaders that we counter categorize sustainability as being in the purview of operations, environmental health and safety, and/or public affair”.

There are two main streams of research that support the importance of a sustainability perspective on HRM. First, that suggesting HRM can make important contributions to corporate sustainable development (Jackson et al. 2011; Cohen, Taylor & Muller-Camen 2012) and second, that pointing out that scarce human resources occasioned by an ageing workforce and the increasing level of work-related health problems challenge the sustainable HRM system to create a strategy to retain high-quality employees (Ehnert 2009). The current research focuses on sustainable HRM and applies the definition of Freitas, Jabbour and Santos (2011, 226), according to whom “sustainable human resource management is regarding to achieving organizational sustainability through the development of human resources policies, strategies and practices that support the economic, social and environmental dimensions, at the same time”. Owing to the limited number of empirical studies on sustainable HRM, the purpose of this empirical paper is to outline dimensions of sustainable HRM among top and middle managers in Finland. The research questions are: What are the dimensions of sustainable HRM, and what kind of interpretations do managers (top and middle) in the study offer for the concept of sustainable HRM? The approach is inductive, and we aim to analyse data by applying content analysis.

## **Dual targets of HRM**

HRM refers here to the activities associated with the management of people in organizations (Boxall & Purcell 2008). Most studies accept that these HR activities or practices cover recruitment and selection, training and development, performance management, performance-related pay, teamwork, employment security, participation and communication, but include areas like job design and work-life balance less frequently (Van De Voorde, Paauwe & van Veldhoven 2012). Prior studies have distinguished individual HR practices and the HRM system and also intended and actual HR practices (Wright & Nishii 2007). Similarly, both soft and hard perspectives on HRM have emerged (Greenwood 2002; Legge 2005). The soft perspective is more employee and development oriented, whereas a hard HRM perspective emphasizes a performance orientation and a passive role for human resources that are provided and deployed when needed. Although soft models of HRM may be seen as more ethical in their approach to employees than hard models, soft models may also involve negative effects for employees (Kozica & Kaizer 2012). Overzealous application of soft conceptual models emphasizing the likes of training, employee involvement, participation programmes, and job enlargement can also lead to stress, burnout, and mental ill-health problems among employees (Docherty et al. 2002).

Since the mid-1990s, the link between HRM and organizational performance has dominated strategic HRM research. Several meta-analyses and reviews have shown that HRM is indeed positively related to performance (e.g. Gmür & Schwerdt 2005; Paauwe 2009; Subramony 2009). At the same time, there have been calls for greater focus on employee-level outcomes, such as well-being, and not only on the effects of HRM on organizational performance (Guest 1997; Nishii & Wright 2008; Boxall & Macky 2009). So far, there are a limited number of studies confirming that it is possible to combine both the performance of the company and the well-being of employees (see Appelbaum et al. 2000; Thompson & Harley 2007; Van de Voorde 2009; Stenius & Vanhala 2013). This kind of emphasis on both economic and social targets of

HRM can be seen as an indication of, or at least as a step towards, sustainable human resource management.

In prior literature, the focus of HRM seems to be either on the organization or on employees (Van de Voorde, Paauwe & van Veldhoven 2012). Even so, prior literature indicates that there is a mutual gains perspective that stresses that both employees and employers benefit from HRM (Guest 1997; Appelbaum et al. 2000). On the other hand, a conflicting outcomes perspective indicates that HRM pays off in terms of organizational perspective but has no (or a negative) impact on employee well-being (Legge 1995; Ramsay, Scholarios & Harley 2000; Van de Voorde, Paauwe & van Veldhoven 2012). More precisely, the former mutual gains perspective indicates that HRM is beneficial for employee happiness and for working relationships (Peccei, 2004; Van de Voorde, Paauwe & van Veldhoven 2012). The mechanism underpinning the mutual gains perspective may be explained by social exchange theory (Blau 1964), which holds that HRM activities can be seen and interpreted by employees as indicative of their organization supporting and caring for them. Further, they reciprocate through individual level mechanisms with commitment, satisfaction and trust (Whitener 2001).

HR systems can have multiple goals, for example, an organization may demonstrate its concern for well-being at a certain level but simultaneously pursue improved labour productivity (Boxall & Purcell 2008). Hence, HRM can play a positive role with regard to analysing and responding to top stakeholder expectations about the employment relationship. In addition to employment law, employment ethics may support the fair treatment of employees in organizations (Van Buren III, Greenwood & Sheehan 2011).

Next, we focus on the emerging research field of sustainable HRM. As there are only a few studies of sustainable HRM, we try to analyse and build a bridge from HRM to sustainable HRM by adopting several perspectives to provide a background for the study.

### **The scope of sustainable HRM**

Sustainability aims to integrate perspectives of economy, ecology, and society although not without paradoxical tensions between and within the perspectives (Kozica & Kaiser 2012). Triple-bottom line sustainability (people, planet, and profit) requires organizational viability and continuity, which, further, require employees to deliver sustained performance over time. One part of triple-bottom line sustainability is focused directly on social sustainability. It includes the way an organization treats its employees. The paradoxical tensions may be visible especially in the efficiency-oriented debate. Accordingly, sustainability has been defined in several ways, including as, “achieving success today without compromising the needs of the future” (Boudreau & Ramstad 2005, 129). Sustainability and sustainable development have increasingly attracted interest in the fields of business and management as well as in HRM. For example, especially in the private sector, HR professionals have faced a tension between short-term profit making and long-term organizational viability (Wright & Snell 2005). There are several reasons for this increasing interest and debate on sustainability (Ehnert & Harry 2012):

- a) Challenges posed to limited natural, social and financial resources by the world's current population
- b) The resource-intensive life style of industrialized countries
- c) The sustainability debate at the corporate and HRM level deals with practices and strategies that have a remarkable impact on an organization's natural and social resources and environments, which in turn affect the organization's and HRM's future management conditions and business environments

The discussion of sustainability in HRM has its roots in the discussion of “sustainable work systems”, which stresses questions of sustainability in individual workplaces (Docherty et al. 2002). Sustainable HRM takes the view that employees are far from a cost, instead, they are a special value-adding component of business operations and have a value of their own

(Ehnert 2009). Hence, organizations can only survive in the long-term if they successfully get, grow, and keep highly skilled people (Wright & McMahan 1992). Despite the increasing attention HRM scholars are devoting to the concept of sustainable HRM, empirical research on sustainable HRM is still scarce (Ehnert 2009; Pfeffer 2010; Cohen, Taylor & Muller-Camen 2012; Ehnert & Harry 2012). The scarcity of research contributes to the fact that the several definitions of sustainable HRM reveal different assumptions being made about its goals, its usefulness for HRM, and offer diverse meanings of sustainability itself (Ehnert & Harry 2012). The early writings were inspired by research on environmental management and corporate sustainability as well as the human relations tradition in HRM, and the Harvard approach (e.g. Beer et al. 1984). Most scholars seem to omit the dimensions of sustainable HRM (Ehnert & Harry 2012). Even so, a long-term perspective on corporate success and organizational viability are seen as particularly important components of sustainable (strategic) HRM (Ehnert 2009). According to Pfeffer (2010), the bulk of attention in the sustainability discussion has focused on the impact of organizations on the physical environment rather than on the social environment. Pfeffer stresses the effect of organizational decisions on employee health and well-being, which in turn are used as indicators of societal effectiveness (and of the level of development of a country). Pfeffer (2010) develops the argumentation and states that a socially responsible organization should also take account of the effects of management practices on the physical and psychological well-being of employees. For example, management practices relating to working hours, job design, job security, pay and benefits and fairness significantly influence that employee well-being.

A challenge facing sustainability in HRM is that it is addressed at multiple levels, which requires integration between the HR function, the organization, and the environment (Boudreau & Ziskin, 2011; Ehnert & Harry 2012). For example, as a macro level issue, the organization and its relationship to economic and societal environments, are important. Hence, the discussion is related to the societal and ecological sustainability debate. As a meso and micro level issue, there is a debate around the role of the individual and the HRM system coping with scarce human resources, ageing employees, and increasing work-related health problems (Ehnert 2009). Therefore, sustainability does not naturally reside in the HR function, but is an organizational-level issue. For example, in a 'green world' customers may expect organizations to act ethically and take care of the environment (Truss, Mankin & Kelliher 2012), which should have an impact on employees' values and behaviour. Awareness of environmental issues and an organization's carbon footprint, may lead it, with the support of HR professionals, to restrict employee travel, and instead promote greater use of virtual information systems for communication. Sustainability in HRM may be a strategy that can help organizations to survive. According to Boudreau and Ziskin (2011), one of the six HR trends of the future is a shift from fatigue to sustainability. This trend covers the following issues:

Because of issues like economic downturn, layoffs, doing more with less, and 24/7 readiness and email, employees are physically, emotionally, and psychologically exhausted. At the same time, the increasing importance of sustainable performance requires organizational viability and continuity, which in turn demands energized employees. Consequently, HR professionals need to focus on helping employees combat fatigue, to take care of themselves so that they might be revitalized to pursue sustained long-term performance. HR professionals need to be involved in the sustainable debate more than they have been to date.

Sustainable development at the societal level requires the simultaneous realization of the economic, ecological, and societal dimensions of sustainability (WCED 1987). The majority of organizations face a challenge of creating simultaneously economic efficiency, ecological, social, and human sustainability. Hence, there will be paradoxes and tensions to a greater or lesser degree between different sustainability perspectives (Ehnert & Harry 2012).

In sum, the concept of sustainable HRM is still vague, and the content of the phenomenon is less established. Here we attempt to respond to the call by Ehnert and Harry (2012) that most authors have failed to explore sustainability dimensions in their entirety. Consequently, we aim

to illustrate the main dimensions of sustainable HRM based on answers given by Finnish top and middle managers.

## Methods

We use data collected in the HR Barometer research focused on future challenges in HRM. The future in HR Barometer terms covers the next five years. The first HR Barometer was conducted in 2010, and the present study (2013) focuses on the second round of the barometer. The HR Barometer consists of background information (quantitative), the future challenges in HRM (qualitative), assessment and justification of the most significant challenge (quantitative), what does sustainable HRM consist of (qualitative), how is sustainable HRM carried out in your organization (qualitative), assessment of HR work (quantitative). Hence, empirical data for the present study were collected as part of HR Barometer 2013 in Finland by asking the respondents to answer the following two questions:

- 1) What do you consider the most important sub-areas of sustainable HRM?
- 2) How is sustainable HRM carried out in your organization?

Our analysis will focus on the answers to the first question. The HR Barometer 2013 data were collected from a large number of private and public organizations by a web-based survey. The respondents were sourced with the assistance of several Finnish labour unions and associations. We received 2579 acceptable responses from HR professionals (33%), managers (19%), and trustees/employee representatives (48%). 56% of respondents were female and 57% represented the private sector. In this paper we will focus on the responses of top and middle managers (n=421).

The gender split of the top and middle level manager respondents was 63% men and 37% women. Most of the respondents belonged to the age groups 51–60 years (39.7%) and 41–50 years (32.1%). The most common educational backgrounds were either in economics (30.9%) or engineering (34.2%). Two-thirds of the managers were in top management (65.6%) and a third (34.4%) in middle management. Most of the respondents, (58.9 %) represented the private sector, 23.6 % the public sector, and the rest 'others' (17.6%). In terms of employee numbers, the most common band of organizations, incorporating 38.5% of the respondents' employers, had between 50 and 250 employees, while only about 7% of organizations employed more than 5000 people.

## Results

We analysed the qualitative answers by grouping them thematically into categories following Dey's (1993) guidelines. We observed that the meanings ascribed to sustainable HRM by top and middle managers varied. We read their responses several times before we identified five main areas synonymous with sustainable HRM raised in those responses, those were: a) a two-way dialogue between managers and employees, b) responsible decision making, c) taking care of well-being, d) even-handedness and equal opportunities inherent in practices, and e) promoting competence development and lifelong learning.

### Two-way dialogue between managers and employees

A two-way dialogue between managers (as representatives of the employer) and employees was emphasized by the majority of respondents. Hence, we could say that sustainable HRM does indeed involve active interaction. Trust, openness, and respect in interplay were mentioned in several answers. The leaders should do their best to create an atmosphere that

nurtures trust, openness, and respect to get employees involved with the organization and apply their competences for its benefit. According to Lawler (2011), those organizations that value employee involvement offer challenging, enriched jobs. In such an environment, there is less need to control employees, which frees energy for other duties. Providing opportunities for employees to be heard, to give and receive feedback, was an important issue among managers and mentioned in several answers. Interaction and openness were also seen as important elements in target setting and when integrating the goals of employees and the organization.

### Responsible decision-making

Encouraging responsible decision making was seen to be part of sustainable HRM. Sustainability and responsibility were required in HRM because of labour law regulations and agreements. They must be accorded with, as should general expectations on moral issues. In addition, responsible decision making involves tough decisions, which should be made as early as possible for the sake of both the employee and the organization.

The managers surveyed suggested HRM demands a long-term perspective. That long-term perspective does not mean avoiding decisions that must be made in a short timescale, but the basis for HRM and management should be a long-term view. The main reasons offered in support of that assertion were the potentially negative effects on organizational climate and fear. Furthermore, the managers seemed to think that when reductions in headcount are necessary, HRM should exhaust all other options before involuntary redundancy programmes are implemented. In any decision making, a manager needs to consider the viewpoint of an individual employee, all employees, and the organization, and try to find the most workable compromise. The managers surveyed also acknowledged they should take responsibility for the impact of decisions. They did not support HRM being managed by quarter, but acknowledged that some decisions must be made *ad hoc* based on actual budgets, and hence there is no room for rational HRM. This may be a very frustrating aspect for managers.

Managers agreed that decision making needs to be justifiable, clear, and comprehensible. The same rules should be valid for each employee or team. If there are exceptions, they need to be justified. Responsible decision making is one of the key factors in building trust and instilling a sense of security among employees. Insecurity is almost inevitable in a dynamic environment, and therefore anything that can be done to create the feeling of stability and predictability increases security and releases energy for everyday work.

### Taking care of well-being

The well-being of employees is seen as a part of sustainable HRM. The demands of work continue to grow, which challenges employee well-being. The results support the findings by Galinsky and Matos (2011), who found employee well-being was threatened by demanding work and hectic schedules. Further, they stressed that technology erodes the boundaries between work and home life alongside long working hours, and feelings of job insecurity. Hence, according to respondents, the role of leaders is important because leaders' impact on employee well-being is stressed in practice. Therefore, the development of leadership was seen as supporting the development of well-being and sustainable HRM. On the subject of well-being, employee career development in both horizontal and vertical forms was mentioned. Such flexibility and individual activity enhances the well-being of employees. In addition, the safety of employees was mentioned, albeit by only a few respondents. Employee well-being was seen to increase commitment, motivation, and productivity, which create positive outcomes for sustainable HRM.

### Evenhandedness and equal opportunities in practices

The even-handedness in employee treatment was related to sustainable HRM in the managers' responses. Most responses emphasized equality over individuality, with just a few answers relating to individuality such as, every person has unique strengths, and those strengths should be utilized to the best advantage of a person and the organization. For example, special treatment including talents and their development was recognized, but only in a couple of answers. According to Lawler (2011, 303), "the disadvantages of having a highly diverse and individualized way of dealing with employees largely fall in the efficiency area. It is simply more costly and more time consuming to design and manage an organization that treats people differently". The even-handedness related to similar treatment and rules for all employees, which in turn creates fairness and a positive atmosphere in an organization. Fairness being evident in practices was seen as especially important in organizations that are scaling back their activities. Interestingly, one manager said that democracy draws a line according to the lowest or weakest standard, and hence the real potential of employees will not be released. Hence, given the increased diversity of the workforce (ageing employees, different cultural backgrounds, dual-career couples, single parent families, taking responsibility for ageing parents etc.) even-handedness may be less likely to feature in the future reconciliation of work and life (Darcy et al. 2012; App, Merk & Buttgen 2012).

### Taking care of competence development and lifelong learning

According to managers, the emphasis on competence development seems to be one sub-area of sustainable HRM. From a long-term perspective, the need to recognize the future competence areas and prepare for competence development early enough is something managers agree on. As described above, the involvement of an employee in his/her own work development was also seen as part of sustainable HRM. In a changing environment, only competences safeguard the possibility to act and create competitive advantage in the long-term. According to the managers surveyed, they, rather than HR professionals or employees, have the main responsibility for competence development. Hence, it was also seen by responses that the best solution might not be to replace employees, if managers have overlooked the importance of competence development.

Sustainable HRM encompasses employee involvement in planning and developing their own work as well as contributing to the development of the organization. Similarly, sustainable HRM would allow everyone the opportunity to develop by providing a forum in which they might raise their own interests and needs. A system that encourages employee involvement and taking responsibility for their own work, makes it possible to create a climate encouraging the development of the whole organization. As the managers emphasized; when employees are involved, motivation and commitment increase.

## Conclusions and discussion

The aim of this study was to identify the dimensions of sustainable HRM and managers' interpretations of the concept. Hence, we focused on Finnish top and middle managers. The use of qualitative data meant we could identify five main areas of sustainable HRM: a two-way dialogue (open cooperation) between managers and employees; responsible decision making; taking care of well-being; even-handedness and equal opportunities in practice; and competence development and lifelong learning.

The findings partly support the CSR themes presented by the European Commission (2001), and indicate that Finnish managers exclude discussion of ecological sustainability from the discussion of sustainable HRM. More importantly, although managers interpret sustainable

HRM as potentially economical for the organization (Cohen, Taylor & Muller-Cramen 2012; Jackson et al. 2011), the 'soft' and sustainable HRM model may also include paradoxical tensions for employees well-being. To increase organizational profitability, employee development practices such as two-way dialogue between managers and employees and lifelong learning with employee involvement may also negatively affect employee well-being in long-term.

An emphasis on sustainable HRM can support the productivity and retention of employees, which can help the organization achieve its goals (Ehnert 2009). Because HRM may in future face challenges to attract and retain motivated and highly skilled employees, sustainable HRM may indeed establish a unique and attractive employer brand for an employee (App, Merk & Buttgen 2012; Lis 2012). Hence, sustainable HRM may create a sustained competitive advantage for an organization by differentiating it from others. Therefore, by nurturing the dimensions of sustainable HRM mentioned above, an organization may create an attractive and responsible employer brand or atmosphere for potential and existing employees (Boudreau & Ramstad 2005; Jabbour & Santos 2008). An alternative scenario where employees are burnt out and fatigued would see them unable to contribute to sustainable performance or to making an organization or an environment more sustainable. Therefore, organizations should help employees fend off fatigue and take better care of their well-being to make sustained long-term performance feasible.

Further studies might study more antecedents and practices of sustainable HRM because they may be organization specific. They might also undertake the interesting comparison of sustainable HRM by respondent groups, because there are several actors responsible for the implementation of sustainable HRM. In a similar vein, researchers might make a comparison by sectors, since in knowledge-intensive organizations, employees might be seen as a strategic asset, whereas in a labour-intensive, high-volume, low-cost industry employees might be seen as a variable input rather than a valuable asset worthy of respect (Legge 2005), and hence, we might expect different kinds of meaning and dimensions to be apparent.

## References

- App, S., Merk, J. & Buttgen, M. (2012) Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management Revue* 23 (3), 261–278.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000) *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. New York: Cornell University Press.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. & Walton, R. (1984) *Managing human assets: The groundbreaking Harvard business program*. New York: Free Press.
- Blau, P. (1964) *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Boudreau, J. W. & Ziskin, I. (2011) The future of HR and effective organizations. *Organizational Dynamics* 40, 255–266.
- Boudreau, J. & Ramstad, P. (2005) Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management* 44 (2), 129–136.
- Boxall, P. & Macky, K. (2009) Research and theory on high-performance work systems: Processing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal* 19, 3–23.
- Boxall, P. & Purcell, P. (2008). *Strategy and Human Resource Management*, 2nd edition. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Bučiūnienė, I. & Kazlauskaitė, R. (2012) The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. *Baltic Journal of Management* 7 (1), 5–24.
- Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2012) HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability. SHRM Report.

- Darcy, C., McCarthy, A., Hill, J. & Grady, G. (2012) Work-life balance: One size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage. *European Management Journal* 30 (2), 111–120.
- Dey, I. (1993) *Qualitative Data Analysis. A user-friendly guide for social scientists*. London: Routledge.
- Docherty, P., Forslin, J., Shani, A. B., & Kira, M. (2002). Emerging work systems: From intensive to sustainable. In P. Docherty, J. Forslin, & A.B. Shani (eds.) *Creating sustainable work systems. Emerging perspectives and practice* London: Routledge, 3–14.
- Ehnert, I. (2009) *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Ehnert, I. & Harry, W. (2012) Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management Revue* 23 (3), 221–238.
- European Commission (2001) *A sustainable Europe for a better world: A European Union strategy for sustainable development*. COM (2001) Final, Brussels.
- Freitas, W. R. S., Jabbour, C. J. C. & Santos, F. C. A. (2011) Continuing the evolution: Towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business Strategy Series* 12 (5), 226–234.
- Galinsky, E. & Matos, K. (2011) The future of work-life fit. *Organizational Dynamics* 40, 267–280.
- Gmür, M. & Schwerdt, B. (2005) Der Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg. Eine Metaanalyse nach 20 Jahren Erfolgsfaktorenforschung". *Zeitschrift für Personalforschung* 19 (3), 221–251.
- Greenwood, M. (2002) Ethics and HRM: A review and conceptual analysis. *Journal of Business Ethics* 36 (3), 261–279.
- Guest, D. (1997) Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management* 8 (3), 263–276.
- Jabbour, C. & Santos, F. (2008) The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *International Journal of Human Resource Management* 19 (12), 2133–2154.
- Jackson, S. E. & Seo, J. (2010) The greening of strategic HRM scholarship. *Organization Management Journal* 7, 278–290.
- Jackson, S. E., Renwick, D., Jabbour, C. & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *Zeitschrift für Personalforschung* 25 (2), 99–116.
- Kozica, A. & Kaizer, S. (2012) A sustainability perspective on flexible HRM: How to cope with paradoxes of contingent work. *Management Revue* 23 (3), 239–261.
- Lawler, E. (2011) Creating a new employment deal: Total rewards and the new workforce. *Organizational Dynamics* 40, 302–309.
- Legge, K. (1995). Rhetoric, reality and hidden agendas. In J. Storey (ed.) *Human Resource Management. A Critical Text*. London: International Thomson Business Press, 33–59.
- Legge, K. (2005) *Human Resource Management: Rhetorics and Reality*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Lindström, S. & Vanhala, S. (2011) Tuloksellisuuskäsitteen kuitien henkilöstöjohtamisessa. *Hallinnon tutkimus* 30 (1), 5–19.
- Lis, B. (2012) The Relevance of Corporate Social Responsibility for a Sustainable Human Resource Management: An Analysis of Organizational Attractiveness as a Determinant in Employees' Selection of a (Potential) Employer. *Management Revue* 23 (3), 279–295.
- Mariappadanar, S. (2003) Sustainable human resource strategy. The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics* 30 (8), 906–932.
- Nishii, L. & Wright, P. (2008) Variability within organizations: Implications for strategic human resource management. In D. B. Smith (ed.) *The People Make the Place: Dynamic Linkages between Individuals and Organizations*. New York: Taylor & Francis, 225–248.
- Paauwe, J. (2009) HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies* 46 (1), 129–142.



- Peccei, R. (2004) Human resource management and the search for the happy workplace. Inaugural address. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.
- Pheffer, J. (2010) Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives* 2, 34–45.
- Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000) Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations* 38 (4), 501–531.
- Subramony, M. (2009) A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management* 48 (5), 745–768.
- Thompson, P. & Harley, B. (2007) HRM and the worker labor process perspectives. In P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (eds.) *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. New York: Oxford University Press, 147–165.
- Truss, C., Mankin, D. & Kelliher, C. (2012) *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Van Buren III, H., Greenwood, M. & Sheehan, C. (2011) Strategic human resource management and the decline of employee focus. *Human Resource Management Review* 21, 209–219.
- Van de Voorde, K. (2009) HRM, employee well-being and organizational performance. A balanced perspective. A doctoral dissertation. [online]. <URL: [http://www.psynip.nl/website-openbaar-documenten-sector-arbeid-organisatie/p\\_vandevoorde.pdf](http://www.psynip.nl/website-openbaar-documenten-sector-arbeid-organisatie/p_vandevoorde.pdf)>. Accessed 27 June 2013.
- Van de Voorde, K., Paauwe, J. & van Veldhoven, M. (2012) Employee well-being and the HRM-performance relationship. A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews* 14, 391–407.
- Stenius, M. & Vanhala, S. (2013). Henkilöstökäytännöt, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. In S. Vanhala (ed.) *Hyöty – Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella*. Aalto-yliopisto, Kauppakorkeakoulu, Kauppa + Talous 5/2013, Helsinki.
- WCED (World Commission on Environment and Development) (1987). *Our common future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Brussels.
- Whitener, E. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management* 27, 515–535.
- Wright, P. & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18:2, 295–320.
- Wright, P. & Snell, S. (2005) Partner or guardian? HR's challenge in balancing value and values. *Human Resource Management* 44 (2), 177–182.
- Wright, P. & Nishii, L. (2007) Strategic HRM and organizational behavior. Integrating multiple levels of analysis. CAHRS Working Paper Series 468. Cornell: Cornell University ILR School.

---

---

## Merenkulun työurat ja työn laatu

### Valdemar Kallunki & Juhani Pekkola

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu

---

#### Abstrakti

Artikkelissa tarkastellaan merenkulun työuria ja työelämän laatua. Merityön laadun kehittämistä haastavat voimakas kansainvälinen kilpailu ja kustannuspaineet. Työn organisointiin ja laadun kehittämiseen vaikuttavat myös merityön erityispiirteet ja siihen liittyvä sääntely. Tutkimuksen aineistona on vuonna 2013 kerätty merenkulkijoita koskeva kyselyaineisto. Tulosten mukaan merenkulkijoiden työkyky on korkea. Tästä huolimatta vain kuusi kymmenestä alle 50-vuotiaasta merenkulkijasta uskoo jatkavansa nykyisessä työssä 55 ikävuoden jälkeen. Merenkulkuun liittyvät säännöt ja määräykset on sisäistetty merenkulussa hyvin, mutta hierarkkisuus voi vaikeuttaa työn laadun parantamista. Merityön kehittämisessä on otettava huomioon hierarkian erilainen vaikutus talousosastoon, miehistöön sekä kansi- ja konepäällystöön. Lisäksi matkustajalaivoilla hierarkia koetaan kauppalaivastosta poikkeavasti.

Avainsanat: merityö, työurat ja työn laatu

#### Johdanto

Suomalaisten merimiesten tekemien henkilötyövuosien määrä on pudonnut vajaalla neljänneksellä tämän vuosituhannen aikana, noin 8 500 henkilötyövuodesta 6 500 henkilötyövuoteen (Trafi 2013a). Taustalla ovat liiketoimintaympäristön muutokset ja työn erityispiirteiden vuoksi myös alan houkuttelevuus työmarkkinoilla. Merityöhön vaikuttaa voimakkaasti kansainvälinen kilpailu. Kilpailuun ja kustannustasoon vedoten Neste Shipping ulosliputti syksyllä 2013 kolme laivaansa ja Neste Oil suunnittelee luopuvansa varustamotoiminnastaan (Yle 2013; Neste Oil 2013). Ulkomaille rekisteröityjen alusten määrä on kuitenkin viime vuosina laskenut 58 aluksesta (2007) 42 alukseen (2012). Samoin ulkomailta aikarahdattujen alusten määrä on laskenut. (Trafi 2013b.)

Suomalaiseen merityöhön ovat viime vuosikymmeninä vaikuttaneet yleisesti merenkulussa, viennissä, teknologiassa ja työn organisoinnissa toteutuneet muutokset. Suomalaisten alusten osuus Suomen ja ulkomaiden välisestä tavaraliikenteestä on laskenut 1980-luvun alun 50 prosentista noin 30 prosenttiin. Matkustajaliikenteen kasvu on koskenut erityisesti Viron liikennettä (Liikennevirasto 2013). 1980-luvulla tapahtui suomalaisten säiliö- ja kuivalastialusten määrän ja bruttovetoisuuden supistuminen, joskin kuivalastialusten osalta volyymit palautuivat merkittävästi jo 1990-luvulla. Yleisin alustyyppi Suomen kauppalaivastossa on nykyisin matkustaja-alus. (Trafi 2013c.) Merityötä koskeva poistuma on koskenut voimakkaammin naisia (32 %) kuin miehiä (21 %) (Trafi 2013a).

Volyymien tasolla ulkomaan merikuljetukset ovat kasvaneet 1980-luvulta asti lähes johdonmukaisesti. Selkeimmän poikkeuksen kasvutrendistä muodostaa 2008 alkanut lama,

jonka jälkeen merikuljetukset eivät ole yltäneet edeltäneelle 100 miljoonan tonnin ylittäneelle tasolle. (Liikennevirasto 2013.) Vuonna 2012 Suomen ulkomaankaupan meriliikenteessä kuljetettiin tavaraa 93 miljoonaa tonnia. Merikuljetukset vähenivät lähes kuudella prosentilla vuodesta 2011. Tuonti väheni 10 prosenttia, mutta vienti kasvoi 0,5 prosenttia. Suomalaisten alusten osuus viennistä oli 19 prosenttia ja tuonnista 41 prosenttia. Osuus kasvoi edellisvuoteen verrattuna. Suomen satamien ja ulkomaiden välillä liikkui 18 miljoonaa matkustajaa. Ruotsin osuus on 9,1 miljoonaa ja Viron 7,6 miljoonaa matkustajaa. Vuonna 2012 Merimieseläkekassan toimintapiiriin kuului 44 varustamo ja alusten määrä oli 149. Vakuutettujen työntekijöiden määrä oli 7 622 henkilöä ja työhenkilövuosien määrä oli 5 414. (Merimieseläkekassa 2013, 5–6.)

Käynnissä oleva ikääntymiseen ja huoltosuhteen heikkenemiseen sekä eläkejärjestelmän pitkän aikavälin maksukykyyn liittyvä ennakointi on johtanut myös merenkulussa siihen, että työuria pyritään pidentämään. Merimieseläkekassan piiriin kuuluvien merenkulkijoiden eläkkeellesiirtymisikä vuonna 2012 on keskimäärin 59,2 vuotta. Vanhuuseläkkeelle siirryttiin keskimäärin 61,7 vuoden ja työkyvyttömyyseläkkeelle 52,3 vuoden iässä. Vuoteen 2000 verrattuna vanhuuseläkkeelle siirtyvien ikä on kohonnut noin kahdella vuodella ja työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyvien ikä runsaalla vuodella. Eri eläkkeitä sai kassasta 8 592 henkilöä. (Merimieseläkekassa 2013, 6–7.) Työurien pidentyminen merenkulussa on linjassa Suomessa tapahtuneen yleisen kehityksen kanssa, sillä 55–64-vuotiaiden ikäryhmän työllisyysaste kohosi 14,9 prosenttia vuosina 2000–2008. (ks. Alasoini 2011, 16.)

Kansainvälinen kilpailu muuttaa suomalaisen merityön edellytyksiä, mikä vaikuttaa myös merityön laadun kehittämiseen. Merenkulkijat ovat aikaisempaa selvemmin jakautuneet kahteen luokkaan, kansallisiin ja kansainvälisiin, joista edelliselle suunnataan tyypillisesti vastuullisimmat päällystötehtävät ja jälkimmäisille suorittavat tehtävät (Tsamourgelis 2009; ks. myös Chin 2008). Toimialan kansainvälisenä huolena on sekä päällystön saatavuus että laatu (Leggate 2004). Tässä artikkelissa tarkastelemme merityön työurien pituutta työssä jatkamisen näkökulmasta. Kansallisia työurien pidentämistä koskevien tavoitteiden toteutumista voivat heikentää alaan kohdistuvat kansainvälisestä kilpailusta tulevat kustannuspaineet, jotka saattavat vaikeuttaa mm. työn laadullista kehittämistä. Artikkelin lähtökohtana on ajatus, että työelämän laadun kehittäminen auttaa vastaamaan sekä työurien pituutta että kansainvälistä kilpailua koskeviin työelämän vaatimuksiin.

## **Merityön erityispiirteet ja työelämän laatu**

Kilpailukykyisen talouden ominaisuus on kyky oppia, mikä merkitsee sopeutumista muutokseen, kykyä tietämyksen kasvattamiseen sekä siihen, että yritykset ja yksilöt kykenevät laajasti uudistumaan. Työn tuottavuuden kasvu on Suomessa ollut nopeaa (vuosina 1976–2008 runsaat 2–3 % vuodessa), mutta kasvu on ollut pitkälti ICT-sektorin varassa. (Alasoini 2011, 11–15; vrt. Pämänen 2012, 67–68.) Taloudellinen ympäristö muuttuu teknisen kehityksen, globalisaation ja vaihtuvien kilpailutekijöiden vuoksi nopeammin kuin aikaisemmin. Sekä yksityiset ihmiset, yritykset että valtiot joutuvat lisääntyvien haasteiden eteen. Mahdollisuudet lisätä taloudellista hyvinvointia jakautuvat Alasoinin (2011) mukaan työn tuottavuuden, työaikojen ja työhön osallistumisen kesken. Suurimmat mahdollisuudet hyvinvoinnin lisäämiseen liittyvät työn tuottavuuteen, ja seuraavaksi suurimmat työhön osallistumisen lisäämiseen (ks. taulukko 1). Jälkimmäisen osalta kyse on merkittävältä osin työurien jatkamisesta nykyistä pidempään. Molempiin tekijöihin voidaan kuitenkin vaikuttaa työelämän laatua kehittämällä.

Taulukko 1. Mahdollisuudet lisätä taloudellista hyvinvointia työn tuottavuuden, työaikojen ja työhön osallistumisen avulla (Alasoini 2011, 11.)

Osatekijä	Mahdollisuudet	Lisäkommentti
Työn tuottavuus	Erittäin suuret: kasvavat yhä jatkossa, kun talous tietovaltaistuu, jolloin tuottavuus voi kasvaa (ainakin periaatteessa rajatta)	Työn tuottavuuskasvu on hidastunut viime vuosina. Talouden palveluvaltaistuminen voi hidastaa kasvun mahdollisuuksia jatkossa. Ei yksin takaa hyvinvointiyhteiskunnan perustan säilymistä.
Työajat	Eivät kovin suuret	Ihmiset eivät halua pidentää työaikojaan (pikemminkin päinvastoin) ja osa-aika-työ on Suomessa vähäistä.
Työhön osallistuminen	Suuret: ykköskysymys on työurien jatkaminen pidempään.	Muita tärkeitä kysymyksiä ovat työttömyyden alentaminen, mahdollisuus sovittaa työtä ja muuta elämää yhteen, nuorten integroituminen työelämään ja osaajien maahanmuutto.

Työelämän laadun ja tuottavuuden kehittämisen kannalta perinteiset toimialat tarjoavat merkittäviä mahdollisuuksia, mutta myös haasteita. Merenkulkua on pidettävä perinteisenä toimialana, jossa on lähtökohtaisesti selkeä työnjako ja hierarkia henkilöstöryhmien välillä. Osaltaan kyse on traditiosta, mutta järjestyksen takana on myös aluksen käsittelyyn ja turvallisuuteen liittyviä lähtökohtia, jotka keskittävät päätöksentekoa. Organisointi ja perinne saattavat muodostaa, ainakin ensi näkemältä, haasteen liiketoiminnan kehittämiseksi merityössä. Hamelin (2007) mukaan kuuliaisuus ja ahkeruus ovat ihmisten ominaisuuksina tärkeitä, mutta niiden merkitys yritysten arvonaluonnissa on vähäinen (5 %). Älyllisen osaamisen merkitys (15 %) on suurempi, mutta tärkeintä (80 %) on aloitteellisuus, luovuus ja intohimoinen sitoutuminen. Kuuliaisuuteen on perinteisesti osattu kohdistaa liikkeenjohdollista huomiota, ja osaamista ja älyllistä osallistumista on opittu myös ymmärtämään johtamisessa. Sen sijaan luovuuden systemaattinen hyödyntäminen kilpailuedun lähteenä on alkuvaiheessa. (ks. Alasoini 2011, 119.) Merenkulussa kuri ja kuuliaisuus ovat hyveitä. Myös laivan navigointiin ja teknisiin laitteisiin liittyvä osaaminen on tärkeää. On ajateltavissa, että monet merimiehet ja -naiset ovat sitoutuneita ammattiinsa. Analyysin kohteeksi on asetettava se, missä yhteyksissä aloitteellisuus ja luovuus voisivat merityössä olla kilpailuetuja. Kriittistä on myös osallisuuden ja sen kasvattamismahdollisuuden arviointi.

Työurien pidentämisen osalta keskeistä on työuran loppupään pidentäminen. Useat kyselyt osoittavat, että ”työelämän laadulliset ominaisuudet, jotka liittyvät työilmapiiriin, työympäristöön, työaikoihin, johtamiseen ja työn sisältöön, kuten haasteellisuuteen ja vaikutusmekanismeihin ovat selvästi tärkeimpiä motivaatiotekijöitä ihmisten jatkamiselle työelämässä nykyistä pidempään...” (Alasoini 2011, 16.) Pärnänen katsoo osoitetun, että työolosuhteiden ja eläkkeelle saakka työssä jatkamisen välillä on selkeä yhteys. Jos fyysinen ja psyykinen kuorma kasvavat, kiinnittyneisyys työhön vähenee. Erityisesti halukkuus jatkaa työssä eläkkeelle saakka vähenee, kun aikapaine työssä kasvaa, kun työn pelätään muuttuvan vaativammaksi tai kun työkuorman arvioidaan kohoavan sietämättömälle tasolle. Toisaalta kohtuullinen työkuorma, kohtuullinen aikapaine sekä siedettävä fyysinen ja henkinen kuorma ovat työuraa pidentäviä tekijöitä. (Pärnänen 2012, 71–72.)

Alasoini vertaa suomalaista työelämän laatua muiden Euroopan maiden kesken empiirisen aineiston perusteella ja toteaa suomalaisten sijoittuvan kärkisijoille varsinkin työssä oppimisen ja kehittymisen, vaikutusmahdollisuuksien ja kohtuullisesti myös sosiaalisten suhteiden osalta. Sen sijaan kokemus terveellisyydestä ja turvallisuudesta sekä varsinkin tarpeentyydytys ovat kansainvälisessä vertailussa matalalla tasolla. (Alasoini 2011, 130–139.) Toisin sanoen keskimäärin suomalainen palkansaaja on toimivaltainen, mutta häneltä puuttuu osallisuutta ja osallisuuden kokemusta. Tarkastellessaan innovaatioprosesseja Alasoini katsoo ”entistä

tärkeämmäksi” työelämän laadun ja työhyvinvoinnin kannalta sen, missä määrin ihmiset kykenevät osallistumaan mielekkääksi kokemallaan tavalla muutosprosesseihin. Osallisuus muutoksen yhteydessä viittaa mahdollisuuteen kokea asemansa subjektina (toimijana) ei vain objektina (kohteena). Osallisuus kohottaa henkistä koherenssia lisäämällä ymmärrystä työpaikan tapahtumista, lisäämällä hallinnan tunnetta ja mahdollisuutta työssä sekä auttamalla löytämään merkityksellisyyttä työympäristön asioissa. (Alasoini 2011, 120–121.)

Euroopan työ- ja elinolojen kehittämissäätiö toteaa työntekijöiden osallistumisen voivan edistää sekä työntekijöiden että työnantajien tavoitteiden saavuttamista kohottamalla työn suoritustasoa että parantamalla työntekijöiden elämänlaatua työssä. Työntekijöiden osallistuminen on keskeinen työn laatuun vaikuttava tekijä sekä itsessään että osana muita työn laadun tärkeitä ulottuvuuksia, kuten fyysisiä työoloja ja työn intensiteettiä. Poliitikko, jolla kannustetaan työnantajia investoimaan henkilöstöresurssien kehittämiseen, todennäköisesti lisää työntekijöiden osallistumista. (Gallie & Zhou 2013.) Merenkulun osallisuuden haasteiksi on tulkittavissa ”Hyvä työelämä merellä” -konferenssin (2013) osanottajien kokousedustajien mukaan: Huonot työolot, työnantajien arvostuksen heikkous, liian pieni miehitys, väsymys, tapaturmat, eristyneisyys, epävarmuus ja tylsistyminen. Kyse on näiden kommenttien perusteella työolosuhteista, organisoinnista ja työn laadusta.

Kansainvälisen kilpailun ja kustannuspaineiden ohella työelämän laadun kehittämisen erityisenä haasteena merityössä on kyseistä alaa koskevat erityispiirteet. Muiden toimialojen tulosten soveltuvuus merenkulkuun on rajoitettua, sillä toimialalle kuuluvat pitkät työjaksot laivalla sekä merenkäynnin ja valvontatyön erityispiirteet (ks. Lundh ym. 2011; Haward, Lewis & Griffin 2009). Yksi merkittävimmistä stressitekijöistä merenkulkijoilla on pitkät työjaksot erossa perheestä, jolla on vaikutuksia sekä perheen että työntekijän hyvinvointiin (Thomas, Sampson & Zhao 2003).

Laivaa työympäristönä luonnehtivat erilaiset haasteet kuten eristyneisyys, yhteydenpidon vaikeudet kotiin, periodityö, pieni miehitys, työ- ja vapaa-ajan sijoittuminen laivalla samaan tilaan samojen henkilöiden kanssa, lastaukset ja purut, vaaralliset lastit, kuormitushuiput ja vaihtuvat sääolosuhteet sekä lämpötilat. Työ kuormittaa varsinkin kansipäällystöä pääosin henkisesti ja miehistöä pääosin fyysisesti.

Alusten miehitystä ja laivaväen pätevyyttä säännellään yksityiskohtaisesti sekä kansallisesti (Valtioneuvoston asetus aluksen miehityksestä ja laivaväen pätevyydestä 1797/2009) että kansainvälisesti (Standard of Training, Certification and Watchkeeping, STCW). Pätevyyskirjaa uusittaessa merimiehen on esitettävä selvitys omasta terveydentilastaan ja siitä, että se täyttää merimiesten terveydentilaa koskevat vaatimukset (Valtioneuvoston asetus 1797/2009, 53 §). Merenkulkijalta vaadittavaan (STCW 2010) fyysiseen suorituskyykyyn kuuluu kyky liikkua normaalisti eri puolilla alusta, suoriutua rutiinitehtävistä ja hätätilanteiden velvollisuuksista aluksilla. Merimiehen on mm. kyettävä liikkumaan kansien ja osastojen välillä, työskentelemään kädet pään yläpuolella, seisomaan neljä tuntia vahdissa, suusanalliseen kommunikointiin, pelastautumaan pois laivalta, sammuttamaan tulipaloa ja suorittamaan evakuoitustehtäviä. (Miilunpalo 2013.)

## **Tutkimusaineisto ja menetelmät**

Tutkimuksen aineistona toimiva postikysely toteutettiin keväällä 2013. Otanta perustui merimieseläkekassan jäsenrekisteriin. Otanta tehtiin rekisteristä kahdelle kohderyhmälle, aktiivisille merenkulkijoille ja merentyöstä poistuneiden joukolle. Ensimmäiseen ryhmään kohdennettu otanta koski kaikkia niitä kassan jäsenenä olevia merenkulkijoita, joilla oli vähintään puoli vuotta meripalvelua vuonna 2012. Jälkimmäiseen ryhmään kuuluivat sen sijaan ne, joilla ei ollut kuukausi-ilmoituksia vuoden 2009 jälkeen. Aikaisempien merimieseläkekassan kyselyjen suhteellisen alhaisen vastausprosentin vuoksi ja merityön

jättäneiden tavoittamiseksi otoskooksi päädyttiin ottamaan kaikkiaan 5 021 vastaajaa. Otos jakautui lähes tasan merityön päättäneiden (2 539) ja merityön aktiivien (2 482) välillä. Naisia otoksesta oli 31 prosenttia ja miehiä 69 prosenttia, mikä vastaa kohtuullisesti merimiesammateissa toimivien naisten 28 prosentin osuutta kesäkuussa 2012 (Trafi 2013a). Sekä sähköisesti että paperilla vastattavissa oleva kysely oli avoinna yli kaksi kuukautta, minä aikana toteutettiin sekä varsinainen kyselyn lähettäminen että vastausten karhuaminen. Pitkällä vastausajalla sekä sähköisen ja paperisen kyselyn yhdistelmällä pyrittiin takaamaan, että myös pisimmän työjakson tekevillä merityöntekijöillä olisi mahdollisuus vastaamiseen. Kyseinen tavoite on keskeinen periodityötä sisältävässä kohderyhmässä.

Kyselyn vastausprosentti oli odotettua suurempi, joskin kokonaistasolla vain tyydyttävä: kaikkiaan 1954 vastaajaa täytti kyselyn. Vastausaktiivisuus oli siten 39 prosenttia. Vastaajien joukossa oli kuitenkin vain vähän merityöstä poistuneita, minkä perusteella merityön aktiivien vastausprosentti osoittautui korkeaksi. Vastaajista vajaa kolme neljännestä (1 420 vastaajaa) ilmoitti työskentelevänsä joko pää- (70 %) tai sivutoimisesti (3 %) laivalla. Alalta poistuneista 496 vastaajaa vastasi nykyistä tilannetta koskevaan kysymykseen. Heistä suurin ryhmä (54 %) oli eläkeläiset. Seuraavaksi suurimpana ryhmänä oli kokonaan merenkulkualan ulkopuolella olevat (23 %). Työttömäksi jääneitä oli merityön jättäneistä joka seitsemäs (14 %). Vain 47 vastaajaa (9 %) työskenteli merenkulkualalla, mutta ei laivalla. Tyypillisesti merityön jättäminen johti siis kokonaan muulle ajalle päättymiseen.

Tämän artikkelin aineistona käytetään kyseisen aineiston merityötä parhaillaan tekevien osa-aineistoa (N=1420). Perusteena tälle valinnalle on keskittyminen työuran jatkuvuuden ja työelämän laadun näkökulmiin, joka koskee ennen kaikkea alalla pysymistä. Aktiivisessa merityössä toimivien vastausprosentti oli korkea, sillä kaikkiaan 57 prosenttia tästä kohderyhmästä vastasi kyselyyn.

Tämä artikkeli keskittyy kuvailevaan analyysiin. Aineistolla luodaan kuvaa työ laadusta ja työurasta työssä jaksamisen näkökulmasta. Jakaumatarkastelujen lisäksi hyödynnetään tarvittaessa keskiarvotestejä, kuten t-testiä ja yksisuuntaista varianssianalyysiä eri ryhmien välisten erojen tarkasteluun. Yksisuuntaisen varianssianalyysin post hoc -testeinä käytetään tarvittaessa Tukeyn tai Tamhanen T2-testejä. Epäparametrisenä vaihtoehtona käytetään Kruskal-Wallis -testiä. Lisäksi hyödynnetään ristiintaulukoinnin yhteydessä Chi2-testiä. Tarkasteltavina tässä analyysissä ovat kansipäällystön, konepäällystön, talousosaston ja miehistön sekä vaihtoehdon 'jokin muu' valinneiden ryhmät. Vastaajista joka seitsemäs (15 %) kuului kansipäällystöön, joka kahdeksas (12 %) konepäällystöön, joka kolmas (35 %) talousosastoon ja joka seitsemäs (15 %) miehistöön. Lisäksi joka kuudes (16 %) oli valinnut vaihtoehdon 'jokin muu', ja 8 prosenttia oli jättänyt vastaamatta ammattinimikettä koskevaan kysymykseen. Analyysissä käytetään myös liikennöintimuotoja koskevia ryhmiä. Kyseiset tekijät vaikuttavat keskeisesti merityön luonteeseen. Työskentelylaiva oli neljällä kymmenestä (42 %) vastaajasta risteilyliikenteessä, joka kolmannella (34 %) linjaliikenteessä, joka seitsemännellä (14 %) hakurahtiliikenteessä ja joka kymmenennellä (9 %) jossakin muussa liikenteessä.

## **Tulokset**

### **Työurat ja työssä jaksaminen**

Merimiesten työuran jatkamispotentiaalia mitattiin tässä tutkimuksessa kysymyksellä, jossa kysyttiin vastaajien uskoa omaan kykyynsä jatkaa nykyisessä työssä yli 55-vuotiaana. Alle 50-vuotiaista vastaajista vain kuusi kymmenestä (61 %) uskoi kykenevänsä jatkamaan työssään kyseisen iän jälkeen. Vajaa viidennes (19 %) vastaajista ilmoitti olevansa haluton ja joka kymmenes arvioi olevansa kykenemätön (10 %) jatkamaan sekä joka kymmenes (10 %) ei osannut ottaa kantaa asiaan. Ristiintaulukoinnin perusteella työssään jaksavien osuus oli

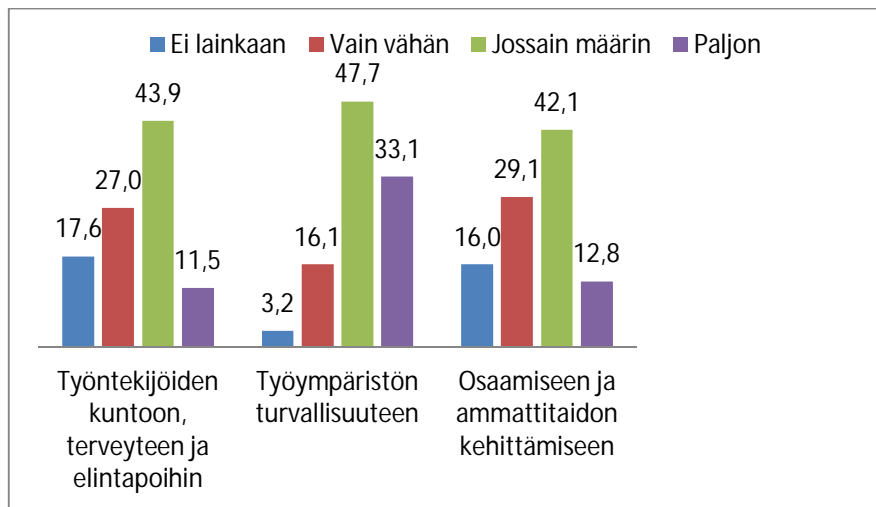
yliedustettuna kansi- (72 %) ja konepäällystön (78 %) joukossa, ja aliedustettuna talousosastolla (56 %) ja miehistössä (47 %) työskentelevien joukossa ( $X^2=38$ ,  $df=12$ ,  $p<.001$ ).

Miehistön osalta kyse on aikaisimmasta mahdollisuudesta päästä eläkkeelle, mikä voi osaltaan ohjata odotuksia myös omasta jaksamisesta. Tulos kuitenkin vahvistaa kuvaa merityön kuluttavuudesta erityisesti miehistön ja taloushenkilöstön osalta. Myös työssään jaksavien osuutta voidaan pitää kansi- ja konepäällystön osalta matalana, sillä kyse on selkeästi kyseisen ammattiryhmän eläkeikää alemmasta iästä.

Työkyvyn näkökulmasta merimiesten työuraan kohdistuvat paineet näyttävät kuitenkin pieniltä. Vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla 0–10 omaa työkykyä suhteessa parhaimpaan tilanteeseensa. Vastaajien keskiarvo kysymykseen oli 9,3, mikä on lähes yhden yksikön korkeampi kuin työolobarometrin keskiarvo (8,4) kansallisesti (Lyly-Yrjänäinen 2013). Ammattiryhmien välillä ei ollut myöskään tilastollisesti merkitsevää eroa. Merimiesten korkeaa työkykyä voi selittää ammattiryhmän terveystarkastukset ja lupaehdot. Fyysistä hallintaa edellyttävä työ voi myös osaltaan karsia terveytensä heikoksi kokevat. Ammattiryhmien välisten tilastollisten erojen puuttuminen on linjassa työolobarometrin tulosten kanssa. Vastaajat arvioivat työkykynsä keskimäärin melko hyväksi sekä työn ruumiillisten ( $ka=4,2$ ) että henkisten ( $ka=4,2$ ) vaatimusten kannalta. Ajatusten irrottaminen työstä ( $ka=3,5$ ) laivalla vietetyllä vapaa-ajalla koettiin kuitenkin hieman useammin vaikeaksi kuin fyysinen rentoutuminen ( $ka=3,6$ ). Henkisen irtautumisen ongelma laivalla koski enemmän kansi- ( $ka=3,1$ ) ja konepäällystöä ( $ka=3,5$ ) kuin talousosastoa, miehistöä tai muuta henkilöstöä ( $ka=3,6$ ) ( $F_{(4,1286)}=10,9^{***}$ ). Työstä irtautuminen henkisesti ( $ka=4,3$ ) ja fyysinen rentoutuminen ( $ka=4,3$ ) ei ollut tyypillisesti ongelma laivan ulkopuolisella vapaa-ajalla.

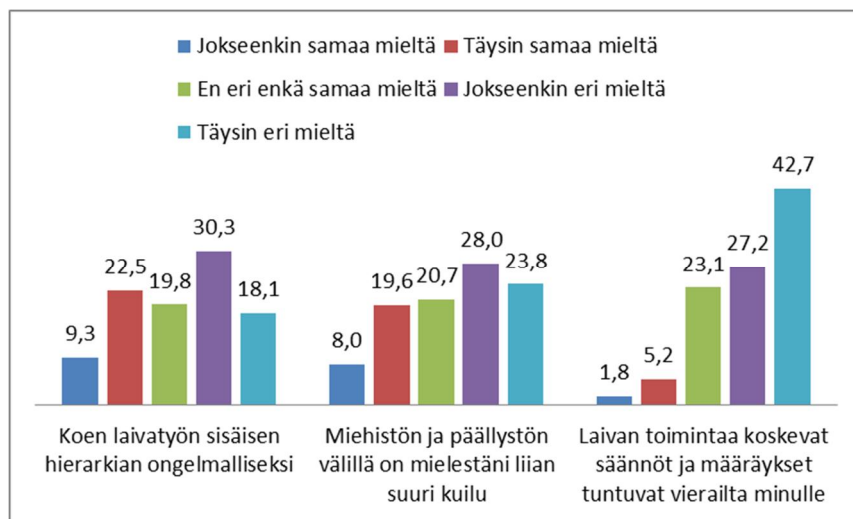
### **Työelämän laatu ja osallisuus merityössä**

Työelämän laatuun kohdistuvaa kehittämistä mitattiin kolmella kysymyksellä, jotka koskivat työpaikan pyrkimystä tukea työntekijöiden hyvinvointia, työympäristön turvallisuutta sekä työntekijöiden osaamista ja ammattitaitoa. Merenkulkualan turvallisuuskorostus oli nähtävissä työyhteisön vaikutuspyrkimysten kohdentumisesta (kuvio 1). Vain vajaa viidennes näki, että työympäristön turvallisuuteen panostettiin vain vähän tai ei lainkaan. Sen sijaan neljä kymmenestä (n. 45 %) vastaajasta koki, että hyvinvointiin ja osaamiseen panostettiin vain vähän tai ei lainkaan. Talousosasto ja muu henkilökunta kokivat turvallisuuteen panostamisen muita heikommaksi ( $F_{(4,1290)}=6,2^{***}$ ), mikä selittyy turvallisuuspanostusten keskeisyydellä erityisesti päällystön ja miehistön toiminnassa. Sen sijaan osaamisen ja ammattitaidon kehittämisessä myönteisimmäksi tilanteen koki kansipäällystö ( $F_{(4,1287)}=7,1^{***}$ ). Merityön hierarkia näyttää siten heijastuvan myös osaamisen kehittämiseen.



Kuvio 1. Pyritäänkö/pyrittiinkö viimeisimmällä merityöpaikallasi systemaattisesti vaikuttamaan seuraaviin asioihin?

Merityön hierarkkisuutta lähestyttiin sisäistä hierarkiaa, miehistön ja päällystön välistä suhdetta sekä sääntöjen ja määräysten vierautta koskevilla kysymyksillä (kuvio 2). Tulosten perusteella voidaan päätellä, että merityön säännöt koetaan harvemmin vieraiksi. Työhön liittyvät turvallisuusvaatimukset näyttävät siten olevan suhteessa työntekijöiden kokemukseen työn luonteen asettamista vaatimuksista. Tästä huolimatta vajaa kolmannes kokee työpaikan hierarkian vähintään jokseenkin ongelmalliseksi. Hieman pienempi osa vastaajista koki miehistön ja päällystön välisen kuilun ongelmalliseksi.



Kuvio 2. Missä määrin olet samaa tai eri mieltä viimeistä laivatyötäsi koskevista väitteistä?

Eri ammattiryhmien välillä ei ollut tilastollisia eroja työhön liittyviin sääntöihin ja määräyksiin suhtautumisessa Kruskal-Wallis -testissä. Sääntöjen merkitys ei siten kytkeydy merityön hierarkkisuuteen. Sen sijaan kokemus sisäisen hierarkian ongelmallisuudesta oli voimakkaasti riippuvainen vastaajan asemasta ( $F_{(4,1282)}=50,1^{***}$ ). Riippuvuus hierarkian suhteen oli lähes yhtä voimakas kokemuksessa miehistön ja päällystön välisestä kuilusta ( $F_{(4,1287)}=45,3^{***}$ ).



Huomattavaa oli, että hierarkisuuden ongelmallisuutta (1 = täysin samaa mieltä, 5 = täysin eri mieltä) koskevien keskiarvojen ero oli merkitsevä kans- (ka=4,2) ja konepäälystön (ka=3,9) välillä (Tamhane T2 p=.041). Jopa miehistön (ka=3,4) ja talousosaston (ka=3,0) välillä oli merkitsevä ero kokemuksessa (Tamhane T2 p<.001). Muissa tehtävissä olevat (ka=3,2) jäivät hierarkiaa koskevalla kokemuksellaan kyseisten ryhmien väliin. Tuloksen mukaan merityön hierarkisuus koetaan ongelmalliseksi merenkulun ydinammattiryhmien välillä.

Työn luonne ja hierarkian merkitys poikkeavat eri liikennöintimuotojen välillä toisistaan. Laivatyön hierarkisuus koettiin voimakkaimmin ongelmaksi risteilyliikenteessä (ka=3,0), jossa myös perinteisten merimiesten osuus suhteessa talousosastoon on pienin. Hakurahtiliikenteessä hierarkia koettiin vähiten ongelmalliseksi (ka=3,8), ja linjaliikenteessä (ka=3,6) ja muussa liikenteessä (ka=3,6) hieman yleisemmin ongelmalliseksi. Tulokset viittaavat talousosaston poikkeavuuteen suhteessa muihin ryhmiin sekä erityisesti risteilyliikenteen poikkeavuuteen kauppalaivastoon verrattuna merityön hierarkian suhteen.

## Johtopäätökset

Merenkulkualalla työkyvyn käsite on rakennettu merityön edellyttämistä fyysiseen ja psyykkiseen kyvykkyyteen liittyvistä erityisvaatimuksista, jotka ovat lakisääteisiä ja valvottuja. Merenkulkijat ovat siten säännöllisen suorituskäytön ja soveltuvuutta koskevan lääketieteellisen arvioinnin kohteena. Valvonnan tavoitteena on selvittää, soveltuuko merimies merityön vaatimuksiin. Lääketieteellisen arvioinnin tai muun viranomaistoiminnan lähtökohtiin ei kuulu esimerkiksi sosiotekninen, yhteistoiminnallinen tai muu työn kehittäminen. Mittavan organisoidun merimiespalvelutoiminnan tavoitteena on lähinnä viihtyvyyden ja elämänlaadun parantaminen. Osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen on merenkulkijoiden arvioiden mukaan työympäristön turvallisuutta harvemmin kehitystoimien kohteena.

Merenkulkijoiden omat arviot terveydentilastaan ylittävät kansalliset keskiarvot. Tästä huolimatta vain 61 % merenkulkijoista arvioi olevansa kyvykkäitä jatkamaan työssä 55 ikävuoden jälkeen. Työssä jatkamisen edellytyksenä ovat fyysisen ja henkisen kapasiteetin lisäksi myös työpaikan talouteen, merityön laatuun ja asemaan liittyvät tekijät.

Merenkulkualan työelämän kehittämisessä korostuvat lakisääteiset kansalliset ja kansainväliset turvallisuusmääräykset ja niihin pohjautuvat lääketieteelliset normit sekä määräyksiä ylläpitävä viranomaisten tarkastustoiminta ja pelastusharjoitukset. Tämä heijastuu positiivisesti työntekijöiden fyysiseen turvallisuuteen. Toimialalla panostaminen ammattitaidon ja osaamisen kehittämiseen ei kuitenkaan ole laillisesti eikä organisoinniltaan em. turvallisuustoiminnan tasolla. Lisäksi kehittäminen kohdistuu eri mitassa päälystään ja miehistöön. Eroja kehittämisessä on myös laivan sisäisen työnjaon osalta. Osallisuuden ylläpitämisessä työntekijöiden terveyden tarkkailu ja työympäristön turvallisuus ovat voimakkaampia motivaatiotekijöitä kuin osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen. Jälkimmäiseen tekijään panostamalla voitaisiin mitä todennäköisimmin kustannustehokkaasti parantaa alan kilpailukykyä, työssä pysymistä ja työelämän laatua, sillä monilla muilla toimialoilla (vrt. Alasoini 2011) menestynyt työn yhteistoiminnallisen ja laadullisen kehittämisen alue on merenkulussa pääsääntöisesti hyödyntämätön.

Merityön hierarkisuus on eräs työn kehittämiseen vaikuttava tekijä, johon kytkeytyvät merenkulkualaa koskevat erityispiirteet ja niihin liittyvä sääntely. Merenkulun sääntely hyväksytään laajasti merimiesten keskuudessa. Sen sijaan organisaatioon liittyvä sisäinen hierarkia koetaan useammin ongelmaksi. Laiva näyttää jakautuvan kolmeen kerrokseen hierarkisuuden ongelmallisuuden kokemuksessa: alimmaksi sijoittuu talousosasto, toiseksi alimpana ovat miehistö ja 'muut työntekijät' sekä ylimmäksi sijoittuvat kans- ja konepäälystöt. Järjestelmän hierarkisuutta korostaa kans- ja konepäälystön välinen poikkeavuus hierarkisuuden ongelmallisuudessa.

Työn säännösten ja määräysten sisäistäminen ei tuota ongelmaa merityön ammattiryhmille. Tästä syystä niiden yhteyksien tunnistaminen, jossa hierarkkisuudesta voidaan jollakin tasolla luopua, voi avata uusia keinoja kehittää merenkulun työn laatua. Samalla kehitystyö voi toimia avaimena työuran pidentämiseen ja myös kilpailukyvyn lisäämiseen työyhteisön sisäistä muutосkykyä ja joustavuutta lisäämällä.

## Kirjallisuus

- Alasoini, T. (2011) Hyvinvointia työstä, Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Tykes-raportteja 76. Helsinki 2011.
- Chin, C. B. N. (2008) Labour Flexibilization at Sea. *International Feminist Journal of Politics*, 10 (1), March 2008, 1–18.
- Gallie, D. & Zhou, Y. (2013) Work organisation and employee involvement in Europe, A report based on the fifth European Working Conditions Survey, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg 2013.
- Hamel, G. with Breen, B. (2007) *The Future of Management*. Boston, MA: Harvard University School Press.
- Haward, B. M., Lewis, C. H. & Griffin, M. J. (2009) Motions and crew responses on an offshore oilproduction and storage vessel. *Applied Ergonomics* 40, 904–914.
- Leggate, H. (2004) The future shortage of seafarers: Will it become a reality? *Maritime Policy & Management* 31 (1), 3-13.
- Liikennevirasto (2013) Ulkomaan merikuljetukset 1980–2012. [online ]. <URL: [http://portal.liikennevirasto.fi/portal/page/portal/f/uutiset/2013/2013\\_3\\_4/130301\\_kuljetukset/tiedote\\_kuviot\\_aikasarja\\_2013.pdf](http://portal.liikennevirasto.fi/portal/page/portal/f/uutiset/2013/2013_3_4/130301_kuljetukset/tiedote_kuviot_aikasarja_2013.pdf). Luettu 13.10.2013.
- Lundh, M., Lützhöft, M., Rydstedt, L. & Dahlman, J. (2011) Working conditions in the engine department – A qualitative study among engine room personnel onboard Swedish merchant ships. *Applied Ergonomics*, 42, 384–390.
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2013) Työolobarometri – syksy 2012. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, työ ja yrittäjyys, 24/2013. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Merimieseläkekassa (2013). Vuosikertomus 2012. Helsinki: Merimieseläkekassa.
- Miilunpalo, P. (2013) Hyvinvointia työstä, moniste 16.9.2013, ei painovuotta.
- Neste Oil. (2013) Neste Oil suunnittelee luopuvansa varustamotoiminnastaan. Pörssitiedote 19.9.2013. [online]. <URL: <http://www.nesteoil.fi/default.asp?path=35,52,88,100,592,20620,22168>. Luettu 3.10.2013.
- Pärnänen, A. (2012) Does Age Matter in HR Decision Making? Four Types of Age Policies in Finnish Work Organizations, *Nordic Journal of Working Life Studies* 2 (3), 67–88.
- Thomas, M., Sampson, H. & Zhao, M. (2003). Finding a balance: Companies, seafarers and family life. *Maritime Policy & Management*, 30 (1), 59–76.
- Trafi (2013a) Merimiestilasto 2012. Helsinki: Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi.
- Trafi (2013b) Suomalaisten varustamoiden ulkomailta rekisteröidyt ja ulkomailta aikarahtaamat alukset 2012. Helsinki: Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi.
- Trafi (2013c) Kauppalaivastotilasto 2012. Helsinki: Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi.
- Tsamourgelis, I. (2009) Selective replacement of national by non-national seafarers in OECD countries and the employment function in the maritime sector. *Maritime Policy & Management* 36 (5), 457–468.
- Yle (2013) Neste Shippingin ulosliputukset alkavat tiistaina. Yle Uutiset, talous, 26.8.2013. [online]. <URL: [http://yle.fi/uutiset/neste\\_shippingin\\_ulosliputukset\\_alkavat\\_tiistaina/6795295](http://yle.fi/uutiset/neste_shippingin_ulosliputukset_alkavat_tiistaina/6795295). Luettu 3.10.2013]

---

---

# Henkilöstötuottavuuden analysointi henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiolla

Marko Kesti<sup>1</sup> & Antti Syväjärvi<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Lapin yliopisto, Mcompetence Oy

<sup>2</sup>Lapin yliopisto

---

## Abstrakti

Teoreettista ajattelua, jossa strateginen huomio kohdennetaan organisaation innovatiivisuuteen (creative resources) ja aineettomiin henkilöstövoimavaroihin (capabilities) kutsutaan yleisesti resurssiteoreettiseksi strategiaksi (resource-based strategy). Tässä ajattelussa on olennaista keskittyä niihin resursseihin, joiden varassa organisaatio voi kasvaa ja kehittyä. Investointeja pyritään kohdentamaan taloudellisesti kannattavasti eli asioihin, joilla on joko hyvä takaisinmaksu tai ne lisäävät organisaation arvontuottokykyä. Hyvä hallintotapa (corporate governance) edellyttää tämän periaatteen noudattamista. Hyvä johtaja ei panosta organisaation voimavaroja tuottamattomasti. Tuotantofunktiolla tarkastellaan panostuksilla (inputs) aikaansaatavaa tuotosta (outputs). Sitä on käytetty yhtenä oleellisena mallina, jolla johto perustelee päätöksiä taloudellisesti. Organisaation tuottavuus on osoittautunut ilmiönä haastavaksi ja aineettomista tekijöistä johtuen sen mittaaminen on vaikeaa.

Tehty työaika ei pelkästään riitä henkilöstötuottavuuden analysointiin, sillä myös aineeton henkilöstöpääoma tulee huomioida tuotantotekijänä. Henkilöstön kehittäminen on tehokkainta silloin kun sitä tehdään systemaattisesti ja luonnollisena osana organisaatiokulttuuria. Tutkimuksessa esitellään uusi henkilöstövoimavaroihin rakentuva tuotantofunktio, joka käsittää henkilöstömäärän ja työajankäytön lisäksi aineettoman henkilöstöpääoman hyödyntämistason eli työelämän laadun vaikutukset toimintakapasiteettiin. Uusi laskentamalli mahdollistaa henkilöstövaikutteisten tuotantotekijöiden analysoinnin organisaatiokohtaisilla muuttujilla, jolloin voidaan tarkastella syy-seuraussuhteita, toimenpiteiden vaikuttavuutta ja tehdä skenaarioita. Luotettavan mallin avulla voidaan ohjata päätöksentekijöitä hyödyntämään paremmin henkilöstövoimavaroja.

Artikkelissa avataan henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion matemaattinen muoto, testataan sitä teollisuustoimialan tilastotietoihin ja esimerkkiyritykseen. Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio vaikuttaa lupaavalta, sillä sen avulla voidaan suunnitella henkilöstövoimavarojen kehittämistä organisaatiokohtaisesti.

Avainsanat: henkilöstötuottavuus, työelämän laatu (QWL), henkilöstöjohtaminen, aineeton henkilöstöpääoma

## Johdanto

Teoreettista ajattelua, jossa strateginen huomio kohdennetaan organisaation innovatiivisuuteen (creative resources) ja aineettomiin henkilöstövoimavaroihin (capabilities),

kutsutaan yleisesti resurssiteoreettiseksi strategiaksi (resource-based strategy). Tässä ajattelussa on olennaista keskittyä niihin resursseihin, joiden varassa organisaatio voi kasvaa ja kehittyä (Harisalo 2008). Investointeja pyritään kohdentamaan taloudellisesti kannattavasti eli asioihin, joilla on joko hyvä takaisinmaksu tai ne lisäävät organisaation arvontuottokykyä. Henkilöstön työterveyden ja -kyvyn parantamiseen suunnattujen kehittämispanosten vaikutuksia taloudelliseen menestymiseen on tutkittu paljon. Yksittäisissä tapauksissa on havaittu henkilöstökehittämisen yhteys kustannussäästöihin ja liiketoiminnan tuloksiin, mutta on myös useita tutkimuksia, joissa näyttöä ei ole, tai se on päinvastainen. Perusongelma on siinä, että mekanismi, jolla henkilöstön kehittäminen vaikuttaa liiketoiminnan tulokseen, on edelleen epäselvä. Tämän artikkelin tavoitteena on esittää looginen ja yleispätevä teoria, jonka mukaan voi laskennallisesti osoittaa henkilöstökehittämisen vaikuttavuuden yrityksen liiketoimintatuloksiin.

Hyvä hallintotapa (corporate governance) edellyttää tämän periaatteen noudattamista. Hyvä johtaja ei panosta organisaation voimavaroja tuottamattomasti. Tuotantofunktiolla tarkastellaan panostuksilla (inputs) aikaansaattavaa tuotosta (outputs). Sitä on käytetty yhtenä oleellisena mallina, jolla johto perustelee päätöksiä taloudellisesti. Organisaation tuottavuus on osoittautunut ilmiönä haastavaksi ja aineettomista tekijöistä johtuen sen mittaaminen on osoittautunut vaikeaksi (Brynjolfsson & Saunders 2010; Saari 2006).

Brynjolfssonin ja Saundersin (2010) mukaan tuottavuuden kasvu parantaa elämän laatua, joten tavoitteena on kasvattaa kansakunnan tuotosten määrää tuottavuutta lisäämällä. Keskeisiä tuotantopanoksia ovat inhimillinen pääoma, fyysinen pääoma, luontopääoma sekä sosiaalinen pääoma (Saari 2006). Tuottavuuden kasvu onnistuu esimerkiksi työvoimaa kouluttamalla, paremmilla työmenetelmillä ja johtamiskulttuuria kehittämällä, mutta myös tehokkaampien koneiden avulla tai tuotantologistiikkaa parantamalla (mt.). Tuottavuuden nousu näyttää parantavan elämän laatua, mutta myös toisin päin: korkeampi työelämän laatu näyttää antavan edellytykset paremmalle tuottavuudelle (mm. Kesti 2012). BKT:n kasvuun vaikuttaa kolme tekijää: työvoiman määrällinen ja laadullinen lisäys, aineellisen ja aineettoman pääomaintensiteetin muutos sekä kokonaistuottavuuden kasvu (Saari 2006). Työn ääressä vietetty työaika voidaan kohtuullisen luotettavasti määrittää työaikaseurannan avulla. Sen sijaan työssä vietetyn ajankäytön laadullinen seuranta on vaikeampi toteuttaa luotettavasti. Henkilöstön tietotaidon merkitys talouskasvussa on kuitenkin kasvanut. Menestyäkseen organisaatiot tarvitsevat osaavat työntekijät, joiden avulla tekniset innovaatiot voidaan hyödyntää kilpailukyvyyn parantamiseen (Huovari 2008).

Tehty työaika aika ei pelkästään riitä henkilöstötuottavuuden analysointiin, sillä myös aineeton henkilöstöpääoma tulee huomioida tuotantotekijänä. Aineettoman henkilöstöpääoman merkitys on noussut esille myös suoriteperusteisessa kustannuslaskennassa, joka perustuu oletukseen, että suoritteiden tekijä toimii täydellä tehokkuudella (Kaplan & Anderson 2006). Ongelma on huomioitu ottamalla analyysiin mukaan toiminnon tekemiseen kuluva työaika, jolloin mallia kutsutaan aikaperusteiseksi toimintokustannuslaskennaksi (Time-driven Activity-based Costing). Henkilöstö tuotantotekijänä jakaantuu siis kahteen perusosaan: työaikaan ja aineettoman henkilöstöpääoman hyödyntämiseen työajalla. Aineettoman henkilöstöpääoman hyödyntämistä voidaan kuvata työelämän laadun avulla.

Henkilöstön aineettoman pääoman hyödyntäminen tai hyödyntämättä jättäminen näyttää osaltaan selittävän toimialakohtaisia kilpailukyvyyn haasteita. Organisaatiomuutokset lisäävät ongelmia perustehtävien tekemisen tasolla ja ovat usein tuloksellisuuden kannalta haitallisia (Varis 2012). Tutkimusten mukaan henkilöstö voi paremmin, kun he voivat vaikuttaa työn sisältöön. Työelämäinnovaatiot ja työelämän laatua parantavat työkäytännöt näyttävät korreloivan organisaation henkilöstölähtöisen tuottavuuden kanssa (Eurofound 2011).

Henkilöstön kehittäminen on tehokkainta silloin, kun sitä tehdään systemaattisesti ja luonnollisena osana organisaatiokulttuuria. Tutkimuksessa esitetty henkilöstövoimavarojen

tuotantofunktio vaikuttaa luotettavalta mallilta, joka ottaa huomioon henkilöstön aineettoman pääoman merkityksen. Luotettavan mallin avulla voidaan ohjata päätöksentekijöitä hyödyntämään paremmin henkilöstövoimavaroja.

### **Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion periaate**

Aineettomien hyödykkeiden ominaisuudet tarvitsisivat kriteerit niiden tunnistamiseksi. (Sacui & Sala 2012) Kansainvälisen kirjanpidon standardeissa (IASB) suositellaan, että ne kustannukset, joiden on tarkoitus lisätä tulevaa tuotantoa tai joiden odotetaan tuottavan taloudellista hyötyä tulevaisuudessa, pitäisi aktivoida kirjanpidossa. Hyödyke tarvitsee kirjanpidon standardien mukaan määritelmän ja tunnistettavuuden. Aineetonta hyödykettä on vaikea mitata ja yksilöidä, koska niiden fyysinen olomuoto on puutteellinen, hyödykkeiden tulevaisuuden hyödyt ovat epävarmat, ne ovat kontrolloimattomia ja niitä on vaikea erottaa muista hyödykkeistä, joihin ne ovat linkittyneet. Aineettomien hyödykkeiden ominaisuuksissa nähdään olevan niin paljon epävarmuutta, joten kirjanpito ei erottele hyödykkeitä (mt.). Henkilöstön tietotaidon merkitys talouskasvussa on kuitenkin kasvanut niin merkittävästi, että sen huomioiminen on välttämätöntä. Anne Wyatt (Wyatt & Abernethy 2008) korostaa, että aineettomien investointien osuus tulisi selvittää nykyistä paremmin. Organisaatiosta on tunnistettava arvoa lisääviä sekä tuhoavia kategorioita, jotta voidaan kokonaisuudessa ymmärtää organisaation arvoketju (value chain). Wyatt ja Abernethy (2008) ehdottavatkin, että tilinpäätösstandardien säännöksissä edellytyksenä olisi raportoida aineettomien hyödykkeiden kustannuksista sekä tehdä vertailuindeksejä aineettomien hyödykkeiden tunnistamisen helpottamiseksi ja tulevaisuuden hyötyjen selvittämiseksi.

Henkilöstövoimavaroihin rakentuva tuotantofunktio käsittää henkilöstömäärän ja työajankäytön lisäksi aineettoman henkilöstöpääoman hyödyntämisasteen eli työelämän laadun vaikutukset toimintakapasiteettiin. Laskentamallin periaate on esitelty Kestin (2012) väitöstutkimuksessa ja tarkemmin Quantitative and Qualitative Economics -konferenssissa (Kesti 2013). Funktiossa organisaation tuotos esitetään liikevaihtona, josta saadaan kustannuslaskennan kautta käyttökate (EBITDA). Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiossa liikevaihto tuotetaan henkilöstön tehollisella työajalla. Tehollisen työajan osuuden työn ääressä vietetystä ajasta määrittää henkilöstön kokema työelämän laatu. Työelämän laatu voidaan mitata organisaatiokohtaisesti validoidulla hiljaiset signaalit kehittämiskyselyllä (Syväjärvi & Kesti 2012, Kesti 2012). Messersmithin ym. (2011) tutkimus osoittaa, että työntekijöiden mielipiteet vaikuttavat suuresti siihen, miten he toimivat ja käyttäytyvät organisaatiossa. Tutkimuksessa selvitettiin HPWS (High Performance Working Systems) -toimintamallin vaikutuksia organisaatioissa ja havaittiin, että systemaattinen HR-kehittäminen paransi henkilöstön kokemaa tyytyväisyyttä, sitoutumista ja voimaantumista, minkä jälkeen myös organisaatioiden suorituskyvyssä havaittiin positiivisia vaikutuksia.

Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiossa on kolme toisiinsa kytkeytyvää osa-aluetta: aineettoman henkilöstöpääoman hyödyntämisaste (työelämän laatu), henkilöstöresurssien työaikajakauma ja liiketoiminnan tuloslaskelma. Työajan käyttö tuotannon välineenä jaetaan kahteen osaan: rakenteelliseen työaikaan ja työn ääressä vietettyyn työaikaan. Rakenteellinen työajan käyttö käsittää lomien, poissaolojen, perhevapaiden, koulutuksen, työopastuksen ja oman toiminnan kehittämisen eli yhteenlaskettuna sen työajan, jota henkilöstö ei voi eri syistä käyttää organisaation perustarkoitukseen. Työn ääressä vietetty aika jakaantuu kahteen osa-alueeseen: muuhun työaikaan ja teholliseen työaikaan. Mallissa yritys tekee liikevaihdon tehollisella työajalla. Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiossa tehollisen työajan prosentuaalisen osuuden työn ääressä vietetystä ajasta määrittää henkilöstön kokema työelämän laatu. Organisaation kehittäminen on siten tuotannon väline, koska sillä voidaan parantaa työelämän laatua ja työssä vietetyn ajan tehokkuutta organisaation perustehtävän kannalta.

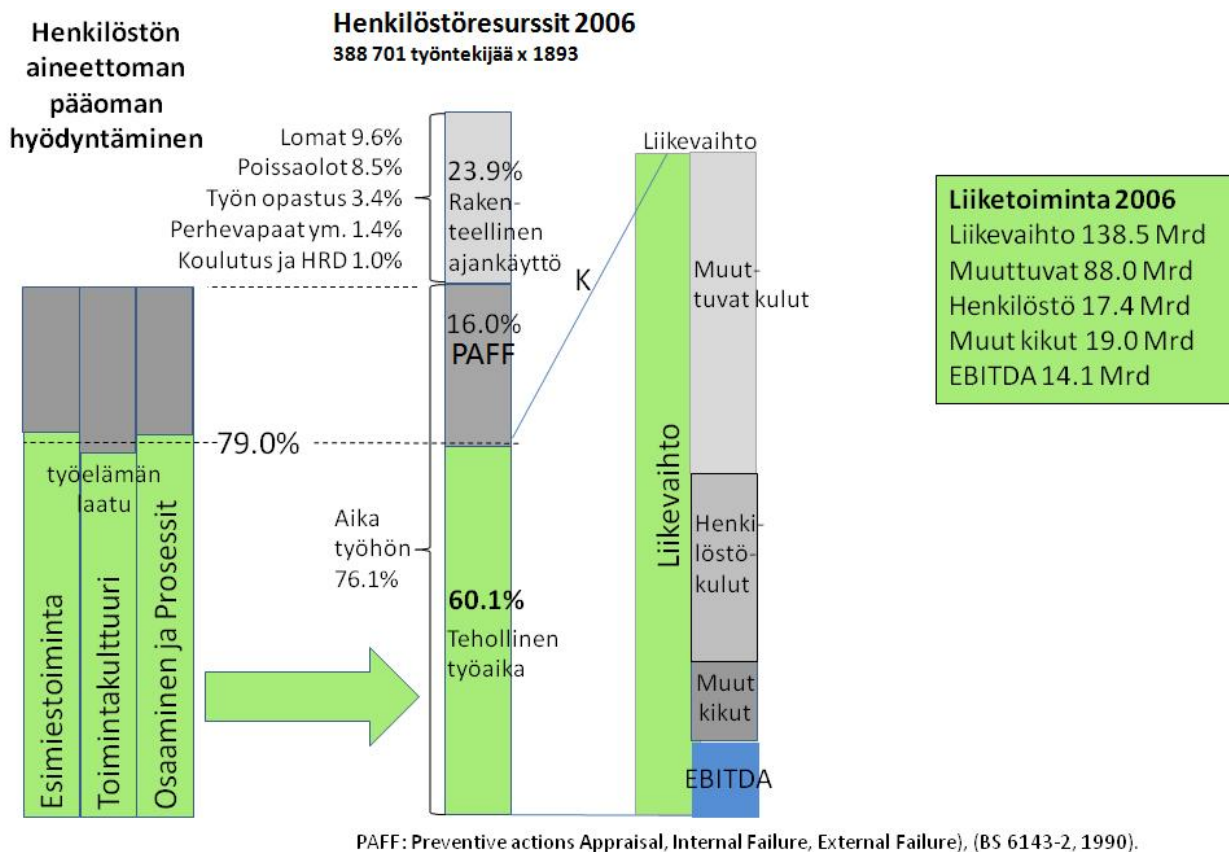
Työntekijöiden toteuttamat pienet parannukset työn sujuvuudessa ovat inkrementaalisia työelämäinnovaatioita, jotka mahdollistavat työelämän laadun ja tuottavuuden parantamisen (Kesti 2012). Tyypillisesti radikaalit innovaatiot ovat strategisia valintoja, joilla parannetaan kannattavuutta pitkällä aikavälillä, työelämäinnovaatiot taas pieniä työn ääressä tehtäviä työyhteisöryhmäkohtaisia parannuksia, jotka lisäävät tehokkuutta. Mikäli työelämäinnovaatioita toteutetaan riittävän tehokkaasti, saadaan tehollista työaikaa lisättyä enemmän kuin työelämäinnovaatioiden toteuttamiseen kuluu aikaa, jolloin tuottavuus paranee. Tuottavuus on tuotoksen ja panoksen suhde, joten oleellista on kehittämisprosessin tehokkuus ja vaikuttavuus.

Hamel (2007) painottaa, että korkean teknologian organisaatioissa innovointi on jokaisen työntekijän tehtävä. Innovointi on siis nähtävä kokonaisuutena, joka käsittää myös perustyön kehittämisen. Innovointiin perustuvassa kehittämisessä hyödynnetään tietoa ja osaamista. Onnistuakseen organisaatioiden on rakennettava innovointiin kannustava organisaatiokulttuuri ja luottamuspääoma, joka mahdollistaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet oman työn kehittämisessä. Työntekijöiden organisaation sisäiseen käyttöön kehittelemät innovaatiot ovat tärkeitä, jotta löydetäisiin uusia toimivampia toimintatapoja organisaation prosesseihin. (Kuusisto & Kuusisto 2012) Innovaation tehostamiseksi organisaatiot tarvitsevat oppimista ja luovuutta parantavaa johtamista, organisointia ja tapoja tehdä töitä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013). Uudistumista tukevia asioita organisaatiossa ovat oikeanlainen työskentelyilmapiiri, mahdollistava organisaation rakenne sekä tehokkaat toimintatavat. Työelämän laatua voidaan kuvata koettuna työhyvinvoinnin ja työn sujuvuuden kokemuksena, joka määrittää organisaation inhimillisen henkilöstöpääoman suorituskyvyn ja suorituskyvyn kehittämispotentiaalin.

### **Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion testaus makrotasolla**

Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiota voidaan testata toimialakohtaisia tilastotietoja hyödyntäen. Tarkastellaan teollisuustoimialaa ennen 2008 alkanutta talouskriisiä. Vuonna 2006 Tilastokeskuksen tilinpäätöstietojen mukaan teollisuudessa oli 388 701 työntekijää ja liiketoiminnan tuotot olivat 138,5 miljardia euroa. Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan työntekijöiden teoreettinen säännöllinen vuosityöaika oli keskimäärin 1 893 tuntia. Hyödyntäen EK:n keräämää työaikajakaumaa saadaan rakenteellisen ajankäytön osuudeksi 23,9 %, jolloin työn ääressä vietettiin 76,1 % vuosityöajasta.

Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiossa työelämän laatu määrittää henkilöstön aineettoman pääoman hyödyntämistason työhön käytettävissä olevasta ajasta. Työelämän laadun lähtötaso pitää valita, jotta voidaan analysoida sen muuttuminen seurantavuosina. Koska työelämän laadun mittaamiseen käytännössä liittyy suuria vaikeuksia, on analysoinnissa käytettävä parasta arviota työelämän laadusta lähtötilanteesta. Analysoinnissa huomio on muutoksen tarkastelussa, joten absoluuttisen oikea kvantifioitu työelämän laadun arvo ei ole välttämätön tarkastelun suorittamiseen. Laskenta etenee siten, että henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion syötetään EK:n työaikatilastot ja katsotaan, millä työelämän laadulla toimialan tilinpäätöstietojen mukainen tuotanto (liikevaihto) toteutuu, kun alkuarvoiksi valitaan työolobarometrin tieto työelämän laadusta vuodelta 2006. Koska analyysissa tarkastellaan laskennallista muutosta aineettoman pääoman hyödyntämisessä, voidaan lähtötietona käyttää parasta arviota, joka on riittävän lähellä oikeaa (vrt. Kaplan 2006). Tutkimus on käänteentekevä, sillä aiemmin ei työaikaseurannan ja tilinpäätöstietojen välistä yhteyttä ole voitu luotettavasti analysoida. Työministeriön työolobarometrin mukaan työelämän laadun keskiarvo oli teollisuudessa 7.90 (79,0 %) vuonna 2006 (Työ- ja elinkeinoministeriö, Työolobarometri 2006 ). Tämä tarkoittaa, että tehollinen työaika olisi ollut 60,1 % ( $76,1 \% \cdot 0.79$ ) teoreettisesta säännöllisestä vuosityöajasta (kuvio 1).

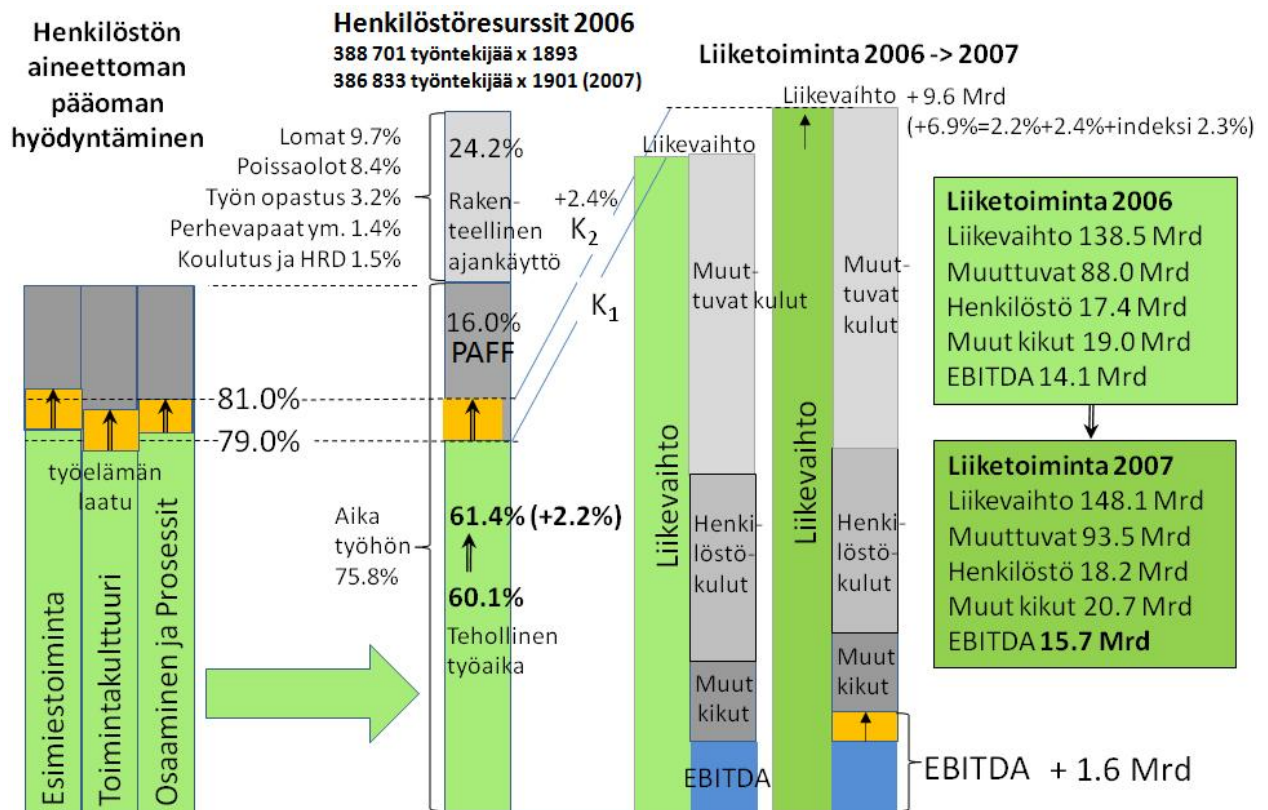


Kuvio 1. Henkilöstötuottavuuden rakentuminen teollisuustoimialalla vuonna 2006

Suomen teollisuudessa tapahtui positiivinen kehitys vuoden 2007 aikana, jolloin sekä liikevaihto että kannattavuus (EBITDA) paranivat merkittävästi. Vuosina 2006 ja 2007 henkilöstön absoluuttinen teoreettinen vuosityöaika pysyi likimain samana. Teollisuuden tuottajahintaindeksi parani tuolloin 2,3 %, joten tuotannosta saatavien myyntihintojen nousu ei yksin selitä lisääntyneitä liikevaihtoa ja tuottavuuden nousua. Teollisuuden aineelliset nettoinvestoinnit lisääntyivät vuonna 2007, mikä osaltaan selittää liikevaihdon ja tuottavuuden kasvua. Osa investoinneista kohdistui teknologiatason ylläpitämiseen, joten tuotantoa nostavan osuuden määrittäminen on vaikeaa. MIT:n professori Brynjolfssonin tutkimusten mukaan uuteen teknologiaan tehdyt investoinnit parantavat tuottavuutta vain, mikäli ne yhdistyvät organisaatiokulttuuriin innovaatioihin (Brynjolfsson & Saunders 2010).

Vuonna 2007 kokonaishenkilöstömäärä väheni 0,45 %, ja vastaavasti teoreettista säännöllistä vuosityöaika oli 0,4 % enemmän, jolloin henkilöstön kokonaistuntimäärä pysyi lähes samana kuin vuonna 2006. Kuitenkin vuonna 2007 teollisuuden liikevaihto lisääntyi 6,9 %, ja käyttökate parani peräti 12,5 %. Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion mukaan teollisuuden kilpailukyky parantui vuonna 2007 aineettoman henkilöstöpääoman hyödyntämisen eli työelämän laadun nousun ansiosta kuvion 2 mukaisesti. Kuvio on pelkistetty, sillä tarkoituksena on havainnollistaa henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion toimintamekanismeja. Tässä karkeassa esimerkissä teollisuustuotannon ja tuottavuuden nousu selittyy kolmella tekijällä; työelämän laadulla (+2,2 %), aineellisilla investoinneilla (2,4 %) ja tuottajaindeksillä (2,3 %). Henkilöstöresurssi tuotannon välineenä on pysynyt lähes samana vuosina 2006 ja 2007, sillä ero on vain -0,06 % (735 810 993 h vuonna 2006 ja 735 369 533 h vuonna 2007).





Kuvio 2. Teollisuuden kasvu selitettynä henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiolla

## Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion matemaattinen esitys

Kuvio 2 voidaan esittää matemaattisessa muodossa, jolloin saadaan henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio seuraavan kaavan mukaan:

$$\begin{aligned} LV &= HR * K * T_{VA} * [QWL_{N-1} * (1 - RA) + QWL_{N-1} * (K_{QWL} - H_{QWL})] \\ &= HR * K * T_{VA} * QW_{N-1} * (1 - RA + K_{QWL} - H_{QWL}) \end{aligned} \quad (1)$$

LV = liikevaihto [€]

K = liiketoimintakerroin, joka kertoo tehollisen työajan suhteen liikevaihtoon

HR = henkilöstömäärä henkilötyövuosissa [kpl]

T<sub>VA</sub> = teoreettinen säännöllinen vuosityöaika työntekijää kohti [h]

QWL<sub>N-1</sub> = työelämän laatu (0...100 %)

RA = rakenteellinen ajankäyttö prosentteina teoreettisesta säännöllisestä vuosityöajasta [%]

K<sub>QWL</sub> = kehittämisen aikaansaama työelämän laadun vuosittainen kasvu [%]

H<sub>QWL</sub> = organisaatiomuutosten aikaansaama työelämän laadun vuosittainen heikentyminen [%]

Liiketoimintakerroin (K) kertoo organisaation liiketoimintarakenteen ja pääomainvestointien kyvyn tuottaa liikevaihtoa tehollisella työajalla tietyssä suhdannetilanteessa. Se voidaan toteutuman mukaan laskea seuraavalla kaavalla (2)

$$K = LV / (HR * T_{VA} * (1 - MT) * QWL) \quad (2)$$

LV = liikevaihto viimeisen tilinpäätöksen mukaan [€]

HR = tilivuoden henkilöstömäärä henkilötyövuosissa (kpl)

T<sub>VA</sub> = teoreettinen säännöllinen vuosityöaika työntekijää kohti [h]

RA = rakenteellisen työajan osuus teoreettisesta säännöllisestä vuosityöajasta [%]

QWL = henkilöstön kokemaa työelämän laatu (0 ... 100 %)



Liiketoimintakerroin vaihtelee toimialoittain, ja myös organisaatiokohtaiset erot voivat olla merkittäviä. Esimerkiksi prosessiteollisuudessa kerroin voi olla kuusinkertainen verrattuna palvelusektorin yritykseen. Tämä johtuu prosessiteknologiaan tehdyistä investoinneista ja tuotantokustannuksista, jotka tulee kattaa tuotteiden myynnillä. Strategiset investoinnit pyrkivät yleensä parantamaan liiketoimintakerrointa K. Cobb-Douglas -tuotantofunktion periaatteen mukaisesti investoinnin täysimääräinen hyödyntäminen vaatii myös henkilöstövoimavarojen lisäämistä. Koska henkilöstövoimavarat koostuvat aineellisista ja aineettomista henkilöstöresursseista, ei parantaminen välttämättä tarkoita vain henkilöstömäärän kasvua, vaan myös osaamisen lisäämistä ja toiminnan kehittämistä. Henkilöstövoimavaroja voidaan siis lisätä myös investoimalla henkilöstön aineettomaan pääoman hyödyntämiseen. Strategisen innovaatiot nostavat henkilöstön keskuudessa erilaisia kehittämistarpeita, joita hyödyntäen voidaan sopia kehittämistoimenpiteitä, joilla strategisen innovaatiot saadaan hyödynnettyä käytännön tasolla.

Rakenteellinen työajankäyttö on se teoreettisen vuosityöajan osuus, jota ei voida erinäisistä syistä hyödyntää organisaation perustehtävään ja se määritetään kaavalla 3

$$RA = Lo + Po + Pe + Ko + OD + To \quad (3)$$

RA = rakenteellisen työajan osuus teoreettisesta säännöllisestä vuosityöajasta [%]

Lo = lomien osuus [%]

Po = poissaolojen osuus [%]

Pe = perhevapaiden osuus [%]

Ko = koulutuksen osuus [%]

OD = organisaation kehittämiseen (organization development) käytetyn ajan osuus [%]

To = uusien työntekijöiden työn opastamisen vaatima aika teoreettisesta säännöllisestä vuosityöajasta [%]

Rakenteellisen työajankäytön laskentaan voidaan ottaa huomioon yrityskeitaisia tekijöitä, jotka estävät työntekijöitä viettämästä aikaa työn ääressä, esimerkiksi matkustus työajalla voi joissain organisaatioissa olla merkittävä tekijä. Työaikaseurannasta saatavat poissaolotiedot, lomat, perhevapaat ja koulutukseen käytetty aika ovat Suomessa olevissa organisaatioissa hyvin seurannassa. Sen sijaan organisaation toiminnan kehittäminen ja uusien työntekijöiden opastus ovat vielä toistaiseksi olleet vaikeammin määriteltäviä, mutta mittauksen vaikeus ei vähennä niiden arvioinnin tärkeyttä.

Henkilöstömäärän kasvattaminen lisää kapasiteettia tehdä enemmän liikevaihtoa, mutta uudet työntekijät pitää ensin perehdyttää ja opastaa tekemään työt, joihin heidän on palkattu. Myös vaihtuvuus lisää uusien työntekijöiden määrää ja vaatii kokeneempien työntekijöiden panostusta työn opastukseen. Uusien työntekijöiden työn opastuksen vaatima aika voidaan riittävän luotettavasti arvioida seuraavan periaatteiden mukaisesti. Työn opastuksen aikana uuden työntekijän vuosityöpanos on puolet (50 %) siitä mitä kokeneen työntekijän, joten työn opastus vaatii niin ikään 50 % (0.5). Tässä arviossa huomioidaan se tosiasia, että uuden työntekijän opastaminen vaatii myös muiden työntekijöiden työaikaa. Työn opastamiseen vaaditun ajan osuus vuosityöpanoksesta lasketaan seuraavan kaavan (4) mukaisesti:

$$To = H_{To} \cdot T_{To} / 12 \cdot 0.5 \quad (4)$$

$H_{To}$  = uusien työntekijöiden osuus henkilöstöstä [%]

$T_{To}$  = yhden työntekijän keskimääräinen työn opastuksen vaatiman ajan osuus teoreettisesta säännöllisestä vuosityöajasta [kk]

Esimerkiksi jos työn opastus vaatii keskimäärin 10 kuukautta työntekijää kohti ja uusien työntekijöiden osuus työvoimasta on 12,9 %, saadaan työn opastuksen ajaksi  $12,9 \% \cdot (10 / 12) \cdot 0.5 = 5,4 \%$  teoreettisesta säännöllisestä vuosityöajasta. Jos työn opastus vaatii yli

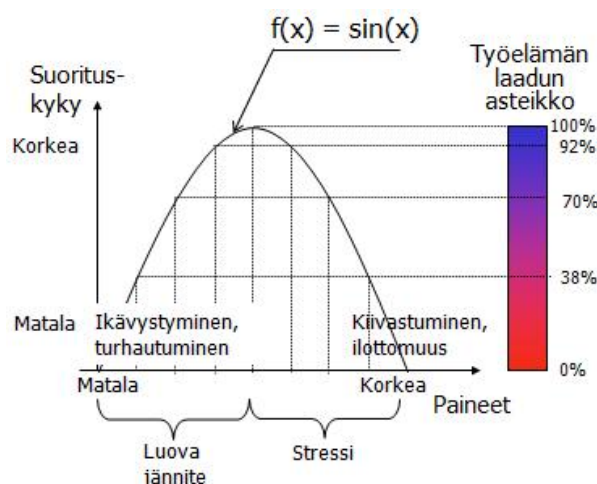
vuoden, on yli menevä vaikutus huomioitava seuraavana vuonna. Yksinkertaisuuden vuosi ei tätä asiaa ole huomioitu kaavassa 4.

Henkilöstön aineettoman pääoman hyödyntämisaste kvantifioidaan työelämän laadun avulla prosenttilukuna, jonka muutos lasketaan seuraavalla yhtälöllä (5). Organisaatioissa vaikuttaa kaksi voimatekijää, joista toinen parantaa henkilöstön työelämän laatua ja toinen vastaavasti heikentää sitä (vrt. Kesti & Syväjärvi 2012; Kesti 2012; Wyatt & Abernathy 2008). Parantavia tekijöitä ovat henkilöstön koulutus ja työyhteisöjen toiminnan kehittäminen työntekijöiden kanssa. Heikentäviä tekijöitä ovat esimerkiksi organisaation rakenteelliset muutokset sekä tekijät, jotka aiheuttavat työmotivaation laskua kuten irtisanomis- ja lomautusvaroitukset. Rakenteelliset muutokset kuten henkilöstömäärän lisääminen ja vähentäminen sekä ryhmien koostumuksen muutokset aiheuttavat kehittämistarpeita työn ääressä. Nämä kehittämistarpeet ovat mahdollisuus, mutta ne myös heikentävät henkilöstön aineettoman pääoman hyödyntämisastetta eli työelämän laatua.

$$\begin{aligned} QWL_N &= QWL_{N-1} + QWL_{N-1} * (K_{QWL} - H_{QWL}) \\ &= QWL_{N-1} * (1 + K_{QWL} - H_{QWL}) \end{aligned} \quad (5)$$

Organisaation kehittäminen tarkoittaa työn sujuvuutta ja työelämän laatua parantavien toimenpiteiden toteuttamista organisaatiossa. Kestin (2012) tutkimuksen mukaan optimaaliset työelämäinnovaatiot parantavat työelämän laatua. Tutkimuksessa työelämän laatu mitattiin hiljaiset signaalit -mittauksella osana henkilöstön kehittämisprosessia, jonka tavoitteena oli toteuttaa useita pieniä parannuksia työyhteisöryhmäkohtaisesti. Tutkimuksessa selvitettiin kehittämiseen käytetyn työajan suhdetta työelämäinnovaatioihin ja kehittämisen vaikuttavuutta sekä työelämän laatuun että tuottavuuteen. Organisaatioissa on useita tunnettuja ja hyviä HR-käytäntöjä, joista osa on vaikuttavuudeltaan tehokasta ja osa suhteellisen tehotonta ajankäyttöä. Tuottavuuden parantamisen kannalta on tärkeää löytää ne organisaation kehittämistoimet, joilla saadaan riittävä vaikuttavuus (tehokkuuskerroin  $C_D$ ).

Yerkes-Dodsonin lain mukaan henkilön suorituskky ja paineet muodostavat käänteisen U-käyrän (Yerkes & Dodson 1908). Tämä useassa tutkimuksessa vahvistettu teoria kertoo, että luova jännite on tarpeen suorituskvyn parantamisessa ja liika stressi heikentää suorituskkyä. Koska työelämän laatu määrittää työn ääressä vietetyn ajankäytön tehokkuutta organisaation perustehtävän kannalta eli tuotannon suorituskkyä, voidaan käänteistä U-käyrää käyttää perustana työelämän laadun määrittämiseen. Työelämän laatua voidaan parantaa vain käyttämällä työaikaa oman toiminnan kehittämiseen. Näyttää siltä, että kehittämiseen käytetyn työajan vaikuttavuus työelämän laatuun ei ole lineaarinen vaan noudattaa pikemminkin yksikköympyrän positiivista sinikäyrää ( $0 \dots \pi$ ), joka matemaattisesti mallintaa käänteistä U-käyrää (Kesti 2012).



Kuvio 3. Käänteisen U-käyrän periaate sinifunktiona esitettyinä

Korkean työelämän laadun edelleen parantaminen vaatii enemmän kehittämispanosta kuin alhaisen työelämän laadun parantaminen. Toisaalta alhaisen työelämän laadun työyhteisöissä on enemmän potentiaalia parantaa ja tuloksia voidaan saada helpommin. Ilmiö voidaan esittää matemaattisessa muodossa siten, että organisaation kehittämisen vaikuttavuus kuvataan sinikäyrän mukaisella yhtälöllä (6) seuraavasti:

$$K_{QWL} = ((C_D * \sin(OD * 100 * (\pi/8))) * (1 - QWL_{N-1})) \quad (6)$$

$K_{QWL}$  = kehittämisen aikaansaama työelämän laadun kasvu [%]

$C_D$  = organisaation kehittämisen tehokkuuskerroin

$OD$  = organisaation kehittämisen osuus teoreettisesta säännöllisestä vuosityöajasta [%]

$QWL_{N-1}$  = työelämän laatu ennen organisaation kehittämistoimenpiteitä (0 ... 100 %)

EK:n työaikaatilaston mukaan teollisuudessa ja palvelualalla käytettiin vuosina 2006–2011 koulutukseen 0,3–0,7 % teoreettisesta säännöllisestä vuosityöajasta. Työaikaatilasto ei kuitenkaan sisällä tietoa oman toiminnan kehittämiseen käytetystä työajasta. Koulutus ja oman toiminnan kehittäminen on huomioitava erikseen. Koulutuksessa parannetaan työosaamista, kun taas oman toiminnan kehittämällä toteutetaan kollektiivisia muutoksia työn ääressä. Kestin (2012) väitöstutkimuksessa aktivoitiin oman toiminnan kehittäminen koko organisaation kattavalla kehittämisprosessilla, jossa allokoitiin kehittämiseen noin 1 % kokonaistyoajasta vuodessa, mikä vastaa 2,5 työpäivää jokaista työntekijää kohti. On huomioitavaa, että tämä ajankäyttö tarkoittaa vaikuttavuudeltaan merkittävää työn sujuvuutta ja työelämän laatua parantavaa toimintaa. Vaikuttavuutta mitattiin suhteessa työn tekemiseen vaikuttaviin muutoksiin, joita mitattiin toteutettuina työelämäinnovaatioina.

Henkilöstöön kohdistuvat rakenteelliset muutokset lisäävät kehittämistarpeita, kuten esimerkiksi työn tekemisen uudelleen jakamista ja työyhteisön jäsenten vuorovaikutussuhteiden kehittämistä. Henkilöstön koulutus voi parantaa kehittämisen tehokkuutta (kerroin  $C_D$ ), sillä osaavampi ja valvetuneempi henkilöstö pystyy tunnistamaan työn sujuvuuden esteitä ja toteuttamaan optimaalisia parannuksia tehokkaammin. Samoin systemaattinen jatkuva parantaminen opettaa työntekijät tehokkaasti oman toiminnan kehittämiskulttuuriin, jossa ongelmia kohdatessa mietitään myös ratkaisuvaihtoehtoja parantamiseen.

Organisaation henkilöstöön kohdistuvat muutokset kuten henkilöstömäärän kasvu ja vähentyminen sekä ryhmien koostumusten muutokset heikentävät aineettoman henkilöstöpääoman hyödyntämisastetta. Organisaatorakenteen muutosten aiheuttama työelämän laadun heikentyminen voidaan yksinkertaistetusti laskea seuraavalla kaavalla (7):

$$H_{QWL} = HR_N * C_N \quad (7)$$

$H_{QWL}$  = organisaatiomuutosten aikaansaama työelämän laadun vuosittainen heikentyminen [%]

$HR_N$  = organisaation muutosaste [%]

$C_N$  = vaikutuskerroin työelämän laadun heikentymiseen

Organisaation muutosastetta voidaan arvioida uusien työntekijöiden määrällä ja sisäisen työn kierron osuudella organisaatiossa. Osa työelämän laatuun vaikuttavista tekijöistä ei ole vielä tiedossa ja tutkimusta tällä saralla pitää jatkaa. Kaava (7) mahdollistaa näiden muutosten huomioimisen kertoimen  $C_N$  avulla.

## **Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion käyttö esimerkkiyrityksen strategisessa suunnittelussa**

Tarkastellaan esimerkkinä rakennustuoteteollisuuden yritystä, jonka liikevaihto on noin 100 M€ ja henkilöstöä 500 kokoaikaista työntekijää. Yritys toimii kasvavalla markkinalla ja se on

investoinut koneisiin, laitteisiin ja tiloihin siten, että toimintakapasiteettia voidaan kasvattaa merkittävästi. Johdon tehtävänä on kuitenkin optimaalinen kannattava kasvu, joten liikevaihdon kasvua ei saa tehdä kannattavuuden kustannuksella. Yrityksen tavoitteena on nostaa sekä käyttökattetta että liikevaihtoa henkilöstöresursseja lisäämällä. Oletuksena on, että uusia verrattain ammattitaitoisia työntekijöitä saadaan työmarkkinoilta ja heidän voidaan opastaa perustyön tekemiseen noin 6 kuukaudessa. Organisaatiossa on mitattu työelämän laaduksi 76,2 % ja johto on sitoutunut työhyvinvoinnin kehittämiseen eli nykyinen työelämän laatu ei saisi organisaatiomuutoksissa huonontua. Yrityksen oleelliset tunnusluvut on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Esimerkkiyrityksen lähtötiedot henkilöstötuottavuuden analysointiin

<b>Tiedot tilikaudelta:</b>	<b>2012</b>
Liikevaihto(€):	100 000 000
Henkilöstökulut sivukuluineen (€):	25 000 000
Muuttuvat kulut, aineet ja tarvikkeet (€):	60 000 000
Muuttuvat kulut, ostopalvelut (€):	0
Kiinteät kulut ilman henkilöstökuluja (€):	10 000 000
EBITDA	5 000 000
Henkilöstömäärä:	500
Teoreettinen säännöllinen vuosityöaika (h)	1 900
Vuorokautinen säännöllinen työaika (h)	7,50
Ansaitut lomat kuukaudessa yli vuoden työsuhteille (pv)	2,50
Ansaitut keskim. lomat kk alle vuoden työsuhteille (pv)	2,00
Lähteneiden työntekijöiden määrä (kpl)	50
Uusien työntekijöiden määrä (kpl):	50
Henkilöstön sairauspoissaolopäivät yhteensä (pv):	8 234
Poissaolot eriteltynä	
• Lyhyet poissaolot työnantajan luvalla (pv):	500
• Lyhyiden sairauspoissaolojen määrä (max 10 pv) (pv):	4 510
• Pitkien sairauspoissaolojaksojen määrä (kpl):	77
• Pitkien sairauspoissaolojen määrä (yli 10 pv) (pv):	3 004
• Tapaturmapoissaolot (pv):	220
Perhe- ja opintovapaat (pv):	1 900

Tavoitteena on löytää yritykselle optimaalinen kasvusuunnitelma, jonka on vastattava seuraaviin kysymyksiin:

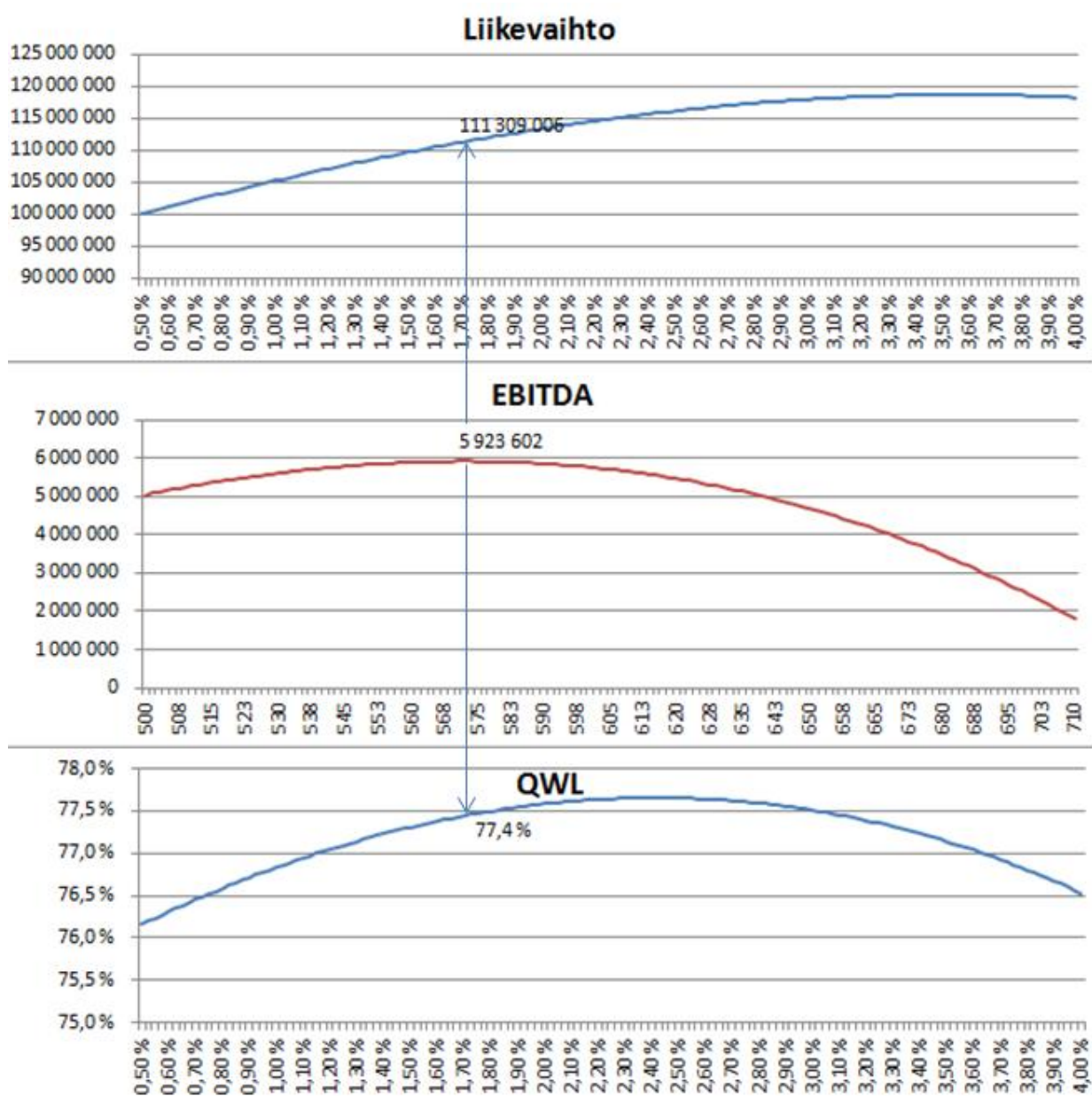
- kuinka monta uutta työntekijää voidaan palkata, jotta sekä liikevaihto että kannattavuus paranevat
- millä kehittämispanoksella organisaation toimintaa on kehitettävä
- mikä on oletettu työelämän laatu muutosten jälkeen
- mitä konkreettisesti pitää tehdä organisaation kehittämisessä

Seuraavassa on analysoitu esimerkkiyritys henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiolla optimaalisen kasvusuunnitelman löytämiseksi. Analyysissä testataan myös tuotantofunktion skaalatuotosta (returns to scale), joka kertoo miten paljon suhteellinen tuotantopanoksen lisäys vaikuttaa kokonaistuotantoon. Henkilöstömäärää ja organisaation kehittämispanosta lisätään asteittain, jolloin liikevaihto muuttuu. Esimerkitapauksessa ollaan henkilöstömäärän lisäämiseen nähden kasvavan skaalatuotoksen alueella henkilöstömäärän kasvaessa 506:een. Sen jälkeen skaalatuotanto on vähenevä, ja liikevaihto kääntyy lopulta laskuun,

vaikka henkilöstömäärää ja kehittämispanosta lisätään. Optimaalinen tuotto saavutetaan 572 henkilöllä (taulukko 2) ja kehittämispanoksella 1,7 % (kuvio 4).

Taulukko 2. Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion laskentatiedot

LV	HR	T <sub>VA</sub>	K		RA	Lo	Po	Pe	Ko	OD	To		H <sub>QWL</sub>	H <sub>RN</sub>	C <sub>N</sub>	K <sub>QWL</sub>	C <sub>D</sub>	QWL
99 992 773	500	1 900	176,038	0	21,5 %	10,0 %	6,5 %	1,5 %	0,5 %	0,50 %	2,50 %		1,70 %	10,0 %	0,17	1,9 %	0,40	76,2 %
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
101 221 301	506	1 900	176,038	4	21,9 %	10,0 %	6,5 %	1,5 %	0,5 %	0,60 %	2,80 %		1,90 %	11,2 %	0,17	2,2 %	0,40	76,3 %
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
111 309 006	572	1 900	176,038	48	26,3 %	10,0 %	6,5 %	1,5 %	0,5 %	1,70 %	6,10 %		4,15 %	24,4 %	0,17	5,6 %	0,40	77,4 %
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
118 716 400	685	1 900	176,038	123	33,8 %	10,0 %	6,5 %	1,5 %	0,5 %	3,58 %	11,73 %		7,97 %	46,9 %	0,17	9,0 %	0,40	77,1 %
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
118 249 817	710	1 900	176,038	140	35,5 %	10,0 %	6,5 %	1,5 %	0,5 %	4,00 %	13,00 %		8,84 %	52,0 %	0,17	9,4 %	0,40	76,5 %



Kuvio 4. Esimerkkiyrityksen analyysin graafiset kuvaajat



Kuvion 4 mukainen liiketoiminnan kehittyminen on mahdollista vain, mikäli samanaikaisesti henkilöstön kehittämisen panos nostetaan 1 %:sta 1,7 %:iin. Käytännössä tämä tarkoittaa merkittävää kehittämisen aktivointia, sillä jokaista työntekijää kohti pitää käyttää kehittämiseen työaikaa noin 13 tuntia lähtötilannetta enemmän ja kokonaisuudessaan kehittämiseen kuluu laskennallisesti 16 144 tuntia. Kehittämistoimenpiteet on huolellisesti mietittävä, sillä analyysissä on käytetty henkilöstökehittämisen (HRD) tehokkuuskertoimena  $C_D$  arvoa 0,4, mikä vastaa vaikuttavuudeltaan hyvää tasoa. Jotta nykyistä HRD-toimintaa voidaan parantaa, nykyiset käytännöt on ensin tarkasteltava ja sen jälkeen lisätoimenpiteitä aktivoitava harkitusti. Taulukossa 3 on avattu HRD-aktiviteetit, joita esimerkin yritys voisi toteuttaa.

Taulukko 3. Henkilöstökehittämisen toimintamittarit esimerkkiorganisaatiossa

Nim.	Toteuma	aika	Tav.	aika	HR-toimintamittarit
aika					<b>Yksilötason HR-interventiot</b>
2,5	40 %	1000	60 %	1500	Kehityskeskustelu
1	20 %	249	50 %	592	Varhaisen välittämisen malli
4	10 %	40	50 %	190	Rekrytointiprosessi
15	10 %	75	50 %	356	Uusien työntekijöiden perehdytys
1	10 %	10	50 %	48	Lähtöhaastattelu
0,5	10 %	25	30 %	75	Työroolien tunnistaminen ja kehittäminen
1	10 %	50	30 %	150	Tehtäväkuvien ja palkkauksen sopiminen
					<b>Työyhteisöjen kehittäminen (muutos)</b>
0,5	60 %	150	70 %	175	Keittämiskyselyt
3	10 %	150	20 %	300	HRD-prosessin ryhmäkehityspalaveri
2	0 %	0	20 %	200	Työyhteisöryhmien HRD tuki
2	20 %	17	20 %	17	Esimiespaja
15	0 %	0	20 %	1500	Työelämäinnovaatiot (prosessit, työvälineet)
1	60 %	25	80 %	33	Työyhteisöryhmien tavoitteet
					<b>Laatu ja osaaminen</b>
1	0 %	0	0 %	0	Laatuauditointi
1	20 %	8	50 %	21	Koulutussuunnitelma
15	60 %	4500	60 %	4500	Yksilökoulutus
40	20 %	800	50 %	1900	Työn opastustoiminto (kummi tms.)
2	10 %	100	20 %	200	Ryhmäkoulutus
20	20 %	167	50 %	417	Esimiesten koulutus
					<b>Palkitseminen</b>
1	0 %	0	10 %	50	Yhteisöllinen palkitseminen
1	20 %	100	40 %	200	Yksilöpalkitseminen
					<b>Yleiset</b>
8	20 %	800	40 %	1600	Sisäinen viestintä
1	20 %	8	50 %	21	Työsuojelutoiminta
	80 %		80 %		Työpaikkaruokailu
6	40 %	1200	70 %	2100	Virkistyspäivät
	50 %		50 %		Harrastustoiminta
	24 %	9474	43 %	16144	6670
	1,00 %		1,70 %		muutos 0,7 %
	HR-ohjausmittareiden kypsyystaso : <b>Välttävä</b>				
	Tavoitteen kypsyystaso : <b>Kohtalainen</b>				

## Johtopäätökset

Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio vaikuttaa lupaavalta teorialta, sillä sen avulla voidaan simuloida henkilöstövoimavarojen kehittämistä organisaatiokohtaisesti. Tuotantofunktio muuttaa henkilöstödatan ja työelämän laadun talousmittareiksi johdon päätöksenteon tueksi. Sen mukaan voidaan arvioida ja selittää erilaisten henkilöstökehittämisinterventioiden vaikuttavuutta taloudellisiin tulokortteihin. Suomen menestys perustuu korkeasti koulutettuun ja osaavaan työvoimaan, jolle on karttunut paljon työkokemusta. Henkilöstön osaamisen parempi hyödyntäminen liiketoiminnan kehittämisessä on haastavaa toteuttaa käytännössä. Ensinnäkin johdossa ei välttämättä ymmärretä henkilöstön todellista vaikutusta liiketoimintaan, jolloin huomio on keskittynyt liikaa kustannuksiin, ja kilpailukykyongelmiin saatetaan hakea yksipuolisesti ratkaisua rakenteellisilla kustannussäästöillä. Mikäli fokus on yksipuolisesti kustannussäästöissä, saatetaan haaskata ne mahdolliset liiketoiminnan lisäarvotekijät, joita henkilöstön kehittämisellä voidaan saavuttaa.

Henkilöstön kehittäminen on tehokkainta silloin, kun sitä tehdään systemaattisesti ja jatkuvan parantamisen periaatteella. Henkilöstövoimavaroista tulee ylivoimainen kilpailuetu vain, kun sen kehittäminen on osa organisaatiokulttuuria. Henkilöstövoimavarojen merkitystä ja kehittämisen vaikuttavuutta pitää tutkia tieteellisesti, koska päätöksenteko perustuu mahdollisimman oikeaan tietoon ja sen tulkintaan. Henkilöstökehittämisen menetelmien tehokkuutta ja työelämän laatua heikentäviä tekijöitä pitäisikin tutkia tarkemmin. Tutkimukset viittaavat esimerkiksi siihen, että liiketoimintakertoimen K lisääminen teknologisilla investoinneilla lisää muutostarpeita organisaatiossa, jolloin työelämän laadun ylläpitäminen vaatii lisäpanostusta organisaation kehittämiseen. Johtamisessa tarvitaan luotettava teorianmalli, joka ottaa huomioon myös henkilöstön aineettoman pääoman merkityksen. Luotettavan mallin avulla voidaan simuloida ja tutkia henkilöstövoimavarojen vaikutusta liiketoimintaan ja ohjata näin päätöksentekijöitä hyödyntämään paremmin henkilöstövoimavaroja pitkäjänteisesti.

## Kirjallisuus

- Brynjolfsson, E. & Saunders, A. (2010) *Wired for innovation. How Information technology in reshaping the economy*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Elinkeinoelämän Keskusliitto. Työaikakatsaukset 2006–2011. [online]. <URL: <http://ek.fi/wp-content/uploads/Ty%C3%B6aikakatsaus-2007.pdf>. Luettu 10.8.2013. <http://ek.fi/wp-content/uploads/Ty%C3%B6aikakatsaus-2008.pdf>. Luettu 10.8.2013. <http://ek.fi/wp-content/uploads/Ty%C3%B6aikakatsaus-2009.pdf>. Luettu 10.8.2013. <http://ek.fi/wp-content/uploads/Ty%C3%B6aikakatsaus-2010.pdf>. Luettu 10.8.2013. <http://ek.fi/wp-content/uploads/Ty%C3%B6aikakatsaus-2011.pdf>. Luettu 10.8.2013. <http://ek.fi/wp-content/uploads/Ty%C3%B6aikakatsaus-2012.pdf>. Luettu 10.8.2013.
- Eurofound Yearbook 2011: *Living and working in Europe* (2012). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Hamel, G. with Breen, B. (2007) *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Harisalo, R. (2008) *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Huovari, J. (2008) Aineeton pääoma ja talouskasvu, Tekes-katsaus 230/2008.
- Kaplan, R. S. (2006) *Time-Driven Activity-Based Costing*. Harvard Business School Case N9-106-068. Boston: Harvard Business School.
- Kaplan, R. S. & Anderson S. R. (2006) *Time-Drive-Activity-Based Costing*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kesti, M. & Syväjärvi, A. (2012) Human Resource Development Function to both Organizational Performance and Quality of Working Life. *Journal of Global Business Review* GBR 2 (1), 135–141.

- Kesti, M. (2012) The tacit signal method in human competence based organization performance development. Rovaniemi: Lapland University Press.
- Kesti, M. (2013) Human Capital Production Function. GSTF Journal on Business Review 3 (1), 22–32.
- Kuusisto, A. & Kuusisto, J. (2012) Diffusion of user innovations – A firm-level survey 2012, ISPIIM Conference Proceedings, 1–11.
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P. & Gould-Williams, J. S. (2011) Unlocking the Black Box: Exploring the Link Between High-Performance Work Systems and Performance. *Journal of Applied Psychology* 96 (6), 1105–1118.
- Saari, S. (2006). Tuottavuus. Teoria ja mittaaminen liiketoiminnassa. MIDO Oy.
- Sacui, V. & Sala, D. (2012) Economic Properties of Intangible Assets. The Value Paradox. *Revista de Management Comparat International* 13 (5), 793–803.
- StatFin [www.palvelut.fi](http://www.palvelut.fi). [online].  
<URL: <http://pxweb2.stat.fi/database/StatFin/databasetree.fi.asp>. Luettu 1.10.2013.
- Syväjärvi A. & Kesti M. (2012). Positive human tacit signal approach and competence system intelligence in organization. Teoksessa A. Di Fabio (toim.) *Emotional Intelligence – New Perspectives and Applications*. EU & USA: InTech Publications, 139-166.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2006) Työolobarometri 2006. [online]. <URL: [http://www.tem.fi/tyo/tyoelaman\\_laatu/tyoolobarometri\\_ja\\_muut\\_selvitykset](http://www.tem.fi/tyo/tyoelaman_laatu/tyoolobarometri_ja_muut_selvitykset). Luettu 10.8.2013.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2013) Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. [online]. <URL: [http://www.tem.fi/files/33484/TEMtyoelaman\\_kehittamisstrategia2020\\_A4.fi.pdf](http://www.tem.fi/files/33484/TEMtyoelaman_kehittamisstrategia2020_A4.fi.pdf). Luettu 1.10.2013.
- Varis, K. (2012) Organisaatiokulttuurin ja johtajuusidentiteetin merkitys matriisiorganisaatiomuutoksessa: case-tutkimus, Jyväskylän yliopisto.
- Wyatt, A. & Abernethy, M. (2008) Accounting for Intangible Investments. *Australian Accounting Review* 18 (2), 95–107.
- Yerkes, R. M. & Dodson, J. D. (1908) The Relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit-Formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 18, 459–482.



---

---

# Sähköiset järjestelmät kiinteistön huoltomiehen työssä

**Jenni Korpela**

Helsingin yliopisto

---

## Abstrakti

Rakennusten ylläpidossa työn digitalisoituminen etenee monella eri taholla. Ylläpidon sähköisistä järjestelmistä tärkeimpiä ovat rakennuksen huoltokirja, joka sisältää mm. rakennuksen piirustukset, käyttö- ja huolto-ohjeet sekä rakennusautomaatiojärjestelmät, joita käytetään taloteknisten järjestelmien ohjaamisessa ja valvonnassa. Uutena mahdollisuutena ylläpitotoiminnan kehittämisessä pidetään tietomallien (building information model, BIM) käyttöönottoa. Tietomalleilla tarkoitetaan rakennuksen digitaalisia kolmiulotteisia malleja, joissa rakennusosien ominaisuudet esitetään objektimuotoisesti, jolloin näitä voidaan luokitella ja ryhmitellä älykkäästi. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten uudet työvälineet näkyvät ja vaikuttavat rakennuksen ylläpitotehtävissä. Tutkimus suoritettiin varjostamalla huoltomiestä kahden päivän ajan ja haastatteleamalla häntä hänen käyttämistään ohjelmistoista. Sähköisten järjestelmien käyttö muodosti ajallisesti pienen, mutta muuten olennaisen osan huoltomiehen työtä. Uudet välineet ja niiden mahdollistavat toimintatavat eivät kuitenkaan syrjäyttäneet vanhoja menetelmiä, vaan toimivat rinnakkain vanhojen toimintatapojen kanssa.

Avainsanat: ylläpito, sähköinen huoltokirja, rakennusautomaatio, varjostaminen

## Johdanto

Rakennukset ovat yhä monimutkaisempia kokonaisuuksia. Tämä vaikuttaa niin suunnittelijoiden, rakentajien kuin ylläpitohenkilöstönkin työhön. Rakennuksen olosuhteita voidaan säädellä yhä tarkemmin, ja tietoa esimerkiksi huonelämpötiloista voidaan kerätä vaikka huonekohtaisesti. Teknisten järjestelmien monimutkaistuessa myös tiedon tarve kasvaa. Järjestelmiä ei voi kontrolloida enää pelkällä intuitiolla. Automaation rooli nouseekin yhä tärkeämmäksi ylläpitohenkilöstön työssä. Rakennuksen toiminnan visualisointi, tehokas rakennusautomaatio ja simulaatiot ovat oleellisia osia nykypäivän ylläpitotyökaluissa. (Starkey & Garvin 2013, 6)

Rakennuksille asetetut energiatehokkuus- ja muunneltavuusvaatimukset lisäävät ylläpitovaiheen tiedontarpeita. Energiankulutusta voidaan havainnollistaa kehittyneillä energianhallintajärjestelmillä, jotka auttavat kiinteistöjohtajia ja ylläpitohenkilöstöä päätöksenteossa energiatehokkuuteen liittyvissä kysymyksissä. Aiempi intuitioon perustuva päätöksenteko saa tuekseen helpommin omaksuttavaa tietoa. (O'Neill, Bailey & Dong 2013, 46) Esimerkiksi lämpötilojen huonekohtainen mittaaminen ja säätäminen käyttötarpeiden mukaan parantavat energiatehokkuutta.

Energiatehokkuuden lisäksi tilojen muunneltavuus ja joustavuus on tärkeää rakennuksen elinkaaren kannalta. Muuntojoustavuuteen voidaan vaikuttaa tehokkaasti rakenneteknisin

keinoin, kuten suunnittelemalla kantavien rakenteiden osalta laajoja tiloja ja ennakoimalla lisäkantokyvyn tarvetta (Betoniteollisuus ry. 2010). Muuntojoustavuutta voidaan lisätä myös taloteknisin ratkaisuin, kuten lisäämällä säätömahdollisuuksia ilmanvaihdossa ja lämmityksessä. Esimerkiksi ilmanvaihtovyöhykkeiden lisääminen antaa mahdollisuuden tilojen käyttötarkoitusten eriyttämiseen, tuo toimintavarmuutta ja mahdollistaa reagoinnin kuormitusvaihteluihin.

Starkeyn ja Garvinin (2013) mukaan tulevaisuudessa tieto tulee saataville isommissa kokonaisuuksissa ja reaaliaikaisen tiedon tuottaminen lisääntyy. Eri järjestelmät linkittyvät ja integroituvat toisiinsa, tuottaen enemmän ja tarkempaa tietoa päätöksenteon tueksi. Toisaalta he nostavat esille kasvavan tietomäärän aiheuttaman päätöksenteon monimutkaistumisen. Rajojen asettaminen sille, mikä on tarvittavaa tietoa ja mikä vain kuormittaa päätöksen tekoa, ei aina ole itsestään selvää. Myös Leen ym. (2013) mukaan suuri osa rakennuksesta nykyisilläkin laitteistoilla kerätystä tiedosta jää analysoimatta ja hyödyntämättä.

Ylläpidon tiedontarpeen kasvamisen lisäksi myös ylläpitojärjestelmät ovat kehittyneet. Rakennusautomaatiojärjestelmät ovat tärkeä osa laitteiden hallintaa ja tiedon keräämistä. Sähköiset huoltokirjat toimivat suunnittelunaikaisen tiedon säilytyspaikkana ja luovat uusia välineitä ylläpitotyön koordinointiin ja käyttäjien ja huoltohenkilöstön vuorovaikutukseen. Uutena lupauksena ylläpitoon pidetään tietomallien, älykkäiden kolmiulotteisten mallien, käyttöönottamista ylläpidossa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten sähköisiä järjestelmiä ja ohjelmistoja käytetään ylläpidossa ja huoltotehtävissä ja miten ne muuttavat huoltomiehen arkea. Näitä tutkitaan havainnoimalla case-kohteen huoltomiehen työskentelyä kahden päivän ajan. Tutkimuksessa selviää, miten sähköiset järjestelmät istuvat huoltomiehen arkeen ja kuinka suuri merkitys niillä on päivittäisten tehtävien hoitamisessa.

Seuraavissa luvuissa käydään läpi uusien työvälineiden, tietomallien, rakennusautomaatiojärjestelmien ja huoltokirjojen ominaisuuksia ja mahdollisuuksia ylläpitotyössä. Sen jälkeen esitellään tutkimusaineiston keräys ja analysointi sekä tulokset. Lopuksi pohditaan ylläpitotyön muuttumista uusien työvälineiden myötä.

## **Tietomallit**

Ylläpitotoiminnan kehittämisessä mahdollisuutena pidetään tietomallien (building information model, BIM) käyttöönottoa. Tietomalleilla tarkoitetaan rakennuksen digitaalisia kolmiulotteisia malleja, joissa rakennusosien ominaisuudet esitetään objektimuotoisesti. Tietomalli sisältää rakennuksen geometrian lisäksi tiedon rakennusosien ominaisuuksista, jolloin näitä voidaan luokitella ja ryhmitellä älykkäästi. Ensimmäiset hahmotelmat tuotemalleista rakentamisessa tehtiin jo 1980-luvulla. Suunnittelussa tietomallintamista käytettiin pilottiprojekti HUT600:ssa vuonna 2002 (Hänninen ym. 2010). Samana vuonna käynnistettiin myös ProIT-projekti, jonka tarkoituksena oli luoda yleinen käytäntö tietomallintamiselle. Projektin tuloksena julkaistiin yleiset mallinnusohjeet (Kiviniemi 2006). Vuonna 2007 Senaatti-kiinteistöt julkaisi omat tietomallivaatimuksensa. Näiden pohjalta laadittiin Yleiset tietomallivaatimukset (YTV) 2012 (BuildingSMART 2012).

Yleiset tietomallivaatimukset esittävät vaatimuksia tietomallintamiselle ja BIM:n käytölle suunnittelussa, rakentamisessa ja ylläpidossa. Kuten ohjeistakin käy ilmi, tietomallintamisen käyttö ylläpidossa on suhteellisen uutta ja YTV esittääkin vaatimusten sijaan ohjeita ja mahdollisuuksia tietomallin käytölle. Taulukossa 1 on esitetty YTV:ssä esitettyjä toimialueita, joilla voidaan potentiaalisesti hyödyntää tietomalleja.

Taulukko 1. Esimerkkejä toiminnoista, joita voidaan potentiaalisesti tukea tietomallipohjaisten ohjelmistojen avulla (BuildingSMART, 2012, mukailtu)

Rakennusten ja teknisten järjestelmien hoito ja kunnossapito	Ulkoalueiden hoito ja kunnossapito	Siivouspalvelut	Jätehuolto
<ul style="list-style-type: none"> <li>- huoltokirjan käyttö ja ylläpito</li> <li>- tarkastukset ja huoltokerrokset</li> <li>- tarvike- ja materiaalihankinnat</li> <li>- ulkopuolisten työsuoritukset</li> <li>- yleiset huolto- ja korjaustyöt</li> <li>- päivitys- ja vikailmoitukset</li> <li>- kiinteistön tilojen hoito</li> <li>- haitallisten aineiden kartoitus</li> <li>- kulutusseuranta</li> <li>- käyttö- ja huolto-ohjeet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tilaajan vastuut</li> <li>- palvelun tuottajan vastuut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- siivottavat pinnat</li> <li>- puhtaustasot</li> <li>- siivouspalvelun sisältö</li> <li>- siivouspalvelun hankinta</li> <li>- siivouspalvelun laadun arviointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- palvelun järjestäminen</li> <li>- hoito ja kunnossapito</li> </ul>

Tietomallien käyttö rakennusvaiheen jälkeen on Suomen ulkopuolellakin vielä suhteellisen harvinaista. Pohjois-Amerikassa tehdyn tutkimuksen (McGraw-Hill Construction 2012, 64) mukaan tietomallia käytetään vähäisessä määrin muun muassa ylläpidon aikatauluttamiseen, tilahallintaan, omaisuudenhoitoon ja rakennuksen toimintojen vertaamiseen suunniteltuun. Kiinteistön omistajien kiinnostus tietomallintamiseen on vähäistä, sillä todisteet investoinnin tuotosta eivät ole varmoja (Kiviniemi 2013). Tietomallintamisella on kuitenkin potentiaalia ylläpidon toimintoihinkin (mt.).

### Rakennusautomaatiojärjestelmät

Rakennusautomaatiojärjestelmillä tarkoitetaan automaattisia säätö-, valvonta-, ohjaus- ja hälytystoimintoja, joilla hallitaan kiinteistön LVIS-prosesseja (Koskenranta 1996). Järjestelmiä on kehitelty jo 1900-luvun alussa ilmastointijärjestelmän automaattista hallintaa varten. Alun perin säätimet olivat paineilmalla toimivia, sittemmin ne korvattiin sähköisillä tai analogisilla virtapiireillä ja viimein mikroprosessoreilla. 1970-luvun energiakriisin jälkeen rakennusten energiankulutukseen kiinnitettiin yhä enemmän huomiota ja erilaiset energiansäästötilat rakennusautomaatiossa korostuivat. Nykypäivänä älykkään rakennuksen tulisi mahdollistaa tuottava ja viihtyisä ympäristö kustannustehokkaasti ja pienillä elinkaarikustannuksilla. Rakennuksen odotetaan myös mukautuvan joustavasti eri käyttäjien toiveisiin. (Kastner ym. 2005) Rakennusautomaatiojärjestelmien käyminen yhä tarkemmaksi lisää tekniikan määrää rakennuksissa, ja sen valvonta on olennainen osa ylläpitohenkilöstön työtä.

Rakennusautomaatiojärjestelmä koostuu yleensä kolmen eri tason laitteista: kenttälaitetaso, alakeskustaso ja valvomotas. Kenttälaitteet jakautuvat mitta- ja toimilaitteisiin. Mittalaitteita ovat esimerkiksi lämpötila- ja kosteusanturit, toimilaitteita esimerkiksi ilmamääräsäätimet ja venttiilimoottorit. (Lindberg 2010, 2–3)

Alakeskukset, eli valvonta-alakeskukset, keräävät mittalaitteiden lähettämät tiedot ja välittävät käskyjä toimilaitteille. Valvonta-alakeskukset ovat yhteydessä toisiinsa ja valvomoon. Niiden toimintaa voidaan säätää valvomon avulla tai suoraan valvonta-alakeskuksen päätteeltä. Yhdellä alakeskuksella voi olla 30–200 pistettä kenttälaitteiden liittämistä varten (Vehniä 1995, 10; Lindberg 2010, 3)

Valvomotasolla koko järjestelmää ohjataan tietokoneen avulla. Valvomossa alakeskusten lähettämä tieto esitetään prosessikaaviona, viikko- ja vuorokausiseurantana ja lokitietoina

tehdystä muutoksista ja hälytyksistä. Valvomotasolta voi olla vielä yhteys keskusvalvomoon. (Lindberg 2010, 4)

## Huoltokirja

Asunto-, toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry:n julkaisemassa Kiinteistöliiketoiminnan sanastossa huoltokirja on ”kiinteistökohtainen asiakirjakokonaisuus, joka sisältää kiinteistön perustietojen lisäksi kiinteistön hoitoon ja ylläpitoon liittyvät ohjeet ja tavoitteet sekä seurantatietoja” (Sanastokeskus 2012). Vuodesta 2000 lähtien on huoltokirjan laatiminen rakennuksille ollut pakollista maankäyttö- ja rakennusasetus 66 §:n mukaan (Ympäristöministeriö 2000).

Huoltokirjassa esitetään kiinteistön hoidon, huollon ja kunnossapidon lähtötiedot, tavoitteet, tehtävät ja ohjeet omistajalle, ylläpito-organisaatiolle sekä asukkaille ja tilojen käyttäjille. Huoltokirjassa esitetään myös rakennusosien ja laitteiden tavoitellut käyttöiät, niiden kunnossapitokaksot, tarkastukset ja suoritettavat huollot. Lisäksi esitetään energiatalouden ja sisäilmaston edellyttämät hoito-, huolto- ja kunnossapitotehtävät. (Ympäristöministeriö 2000)

Huoltokirjalla on suuri merkitys eri ylläpidon toiminnoissa: kiinteistön ylläpidossa, kiinteistönhoidossa, teknisten järjestelmien hoidossa, kiinteistönhuollossa ja kiinteistönhoidon valvonnassa. Huoltokirjan tulisi toimia ylläpitotietojen säilyttämispaikkana, auttaa ylläpidon tuotannonohjauksessa, valvonnassa ja suunnittelussa sekä toimia informoinnin hallinnassa. (Justander & Puhto 2003, 12; Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry. 2003, 10)

Määräykset eivät määrittele, missä muodossa huoltokirja pitää olla. Perinteisesti kiinteistön tiedot on siirretty luovutusvaiheessa paperisessa muodossa omistajalle. Nykymuotoinen huoltokirja on kuitenkin usein sähköinen, selainpohjainen järjestelmä. Järjestelmiä on useita erilaisia, mutta niiden tietosisällöt ja toiminnot ovat samankaltaisia ja ne vastaavat yllä esitettyihin vaatimuksiin. Esimerkkikohteen huoltokirja sisälsi kuusi pääosiota:

1. Palvelupyynnöt  
Palvelupyyntöjen avulla kiinteistön käyttäjät voivat välittää tietoa ongelmista palvelupyyntöjen avulla ylläpitohenkilöstölle. Tieto välittyy saatavilla olevalle vastuutaholle.
2. Käyttöpäiväkirja  
Käyttöpäiväkirja toimii muistiona merkittävistä tapahtumista kiinteistössä, kuten erikoistapahtumat, tärkeät huoltotehtävät jne.
3. Energia  
Energiaosio sisältää tiedon kiinteistön energian-, sähkön- ja vedenkulutuksesta. Kulutustiedot on mahdollista kerätä suoraan kiinteistön laitteistosta tai ne voi päivittää käsin.
4. Sopimukset  
Huoltokirja sisältää eri osapuolten kanssa tehdyt sopimukset huoltotehtävistä.
5. Huoltosuunnitelma  
Osiossa näkyvät säännöllisesti tehtävät huollot, niiden valmiustila ja kuittaukset
6. Pitkän tähtäimen suunnitelma  
Kiinteistön korjausten ja elinkaarikustannusten suunnittelun apuväline

Näiden osioiden lisäksi huoltokirja sisältää suunnittelun aikaiset dokumentit, kuten kiinteistön perustiedot, pohjapiirustukset, vaikutusaluekaaviot, paikantamispiirustukset ja pintamateriaalitiedot. Huoltokirjassa oli myös linkitys tilahallintajärjestelmään, jonka tiloja, laitteita ja varusteita pystyttiin luokittelemaan ja hakemaan pohjapiirustuksesta.

## Aineiston keräys

Tutkimusaineisto koostuu pääosin huoltomiestä varjostamalla kerätystä aineistosta. Varjostaminen on tutkimusmenetelmä, jossa tutkija seuraa tutkittavaa läheisesti tietyn ajan. Tutkija tekee muistiinpanoja siitä, kenen kanssa tutkimuksen kohde puhuu, mitä hän tekee, kuinka kauan ja missä. (McDonald 2005; Czarniawska 2007) Varjostin huoltomiestä kahden työpäivän ajan. Päivistä kertyi 9 tuntia ääni- ja 5 tuntia videomateriaalia. Lisäksi tein kenttämuistiinpanoja.

Tutkimuksessa seuratulla huoltomiehellä oli huollettavanaan kaksi vierekkäistä kiinteistöä. Toinen kiinteistöistä oli vastavalmistunut kirjasto, toinen vanha remontin alainen toimistorakennus. Muita huoltomiehiä ei kohteissa ollut.

Ennen varjostamispäiviä kävin erikseen haastattelemassa huoltomiestä hänen käyttämistään ohjelmistoista, jotta ne olisivat minulle tuttuja jo varjostusjakson alussa. Esittelystä kertyi noin 45 minuuttia video- ja äänimateriaalia. Tämä aineisto on myös litteroitu. Analyysi-luvussa on esitetty varjostamispäivien perusteella tehty kuvaus huoltomiehen työstä ja hänen käyttämistään ohjelmistoista. Havaintoja haastatteluista -luvussa on kuvattu huoltomiehen omia kommentteja ohjelmistoista. Tukena on käytetty myös muita kirjastorakennuksen suunnittelussa ja ylläpidossa mukana olevien henkilöiden haastatteluja.

## Analyysi

Analyysivaiheessa katsoin varjostuksesta kertyneet tallenteet ja täydensin niiden perusteella kenttämuistiinpanoni. Täydensin muistiinpanoihin tapahtumien kestot, käydyt keskustelut ja niihin osallistuneet henkilöt ja käytetyt välineet. Aineistosta löysin 61 työtehtävää, kuten konehuoneiden tarkistus, wc-altaan tiivisteen vaihto ja sähköpostien lukeminen. Nämä työtehtävät luokittelin yhdeksään pääluokkaan. Tehtäväluokat, niiden selitykset, tehtävien lukumäärä ja kesto luokassa on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Huoltomiehen tehtävät

Tehtävä	Selitys	Kesto (minuuttia)	Tehtävien lukumäärä
Aliurakoitsijoiden työn seuraaminen	Aliurakoitsijoiden auttaminen, kommentointi, seuraaminen	135	11
Työpisteisiin opastaminen	Ovien avaaminen, reittien neuvominen aliurakoitsijoille	88	12
Tarkastuskierrosten tekeminen	Säännölliset tarkastuskierrokset konehuoneissa, valvomoissa ym.	75	5
Korjaus- ja huoltotehtävät	Pienet korjaukset, sulakkeiden vaihto, varoituskylttien pystyttäminen	64	7
Ohjelmien käyttäminen	Automaatiojärjestelmän tarkastaminen, sähköisen huoltokirjan käyttö, sähköpostien lukeminen	48	7
Palojärjestelmän testaus	Palojärjestelmän säännöllinen testaaminen	42	1
Ilmoitettujen vikojen ja ongelmien tutkiminen	Ilmoitettujen vikojen tutkiminen ja tilanteen tarkistus	45	7
Tiedon etsintä ja toimitus	Tiedon etsintä ja välittäminen eteenpäin ohjelmistoista ja papereista, välittäminen eteenpäin	41	4
Keskustelut käyttäjien kanssa	Palauttaminen saaminen ja antaminen, vikailmoituksista keskustelu	17	7

Analyysi osoittaa, että huoltomies vietti suurimman osan ajastaan seuraten, opastaen ja auttaen aliurakoitsijoita ja muita työntekijöitä. Vaikka varsinaiset tehtävät eivät kuuluneet huoltomiehelle, hän oli mukana ylimääräisenä käsiparina, kommentoi ja keräsi samalla ”hiljaista tietoa” siitä, mitä rakennuksessa tapahtuu.

Paljon aikaa kului myös aliurakoitsijoiden opastamisessa työpisteisiin. Kirjastorakennus on suuri ja reitit sisällä monimutkaisia, joten apua tarvittiin. Lisäksi monet ovet olivat lukittuja, joten vaikka aliurakoitsijat joissain tapauksissa tunsivatkin paikat, he eivät päässeet kulkemaan ilman huoltomiestä. Huoltomies saattoi johdattaa aliurakoitsijan työpisteelle ja sopia, että hän tulee näyttämään tälle reitin toiselle pisteelle hetken päästä. Sillä välin hän itse teki jotain muuta.

Kolmanneksi eniten aikaa kului säännöllisten tarkastuskierrosten tekemisiin konehuoneissa ja valvomoissa. Konehuoneissa huoltomies tarkisti tulo- ja poistoilman mittareiden lukemat, tarkasti lämmön talteenoton ja silmäili yleisesti tilaa, että kaikki oli kunnossa. Samat mittaritiedot näkyivät myös rakennusautomaatio-ohjelman kautta tietokoneella, mutta konehuoneet piti tarkistaa säännöllisin väliajoin vikojen varalta.

Neljänneksi huoltomiehen tehtäviin kuuluivat pienet huoltotoimenpiteet, kuten sulakkeiden vaihto, pienet korjaustehtävät ja putoavasta lumesta varoittavien kylttien pystyttäminen.

Viidenneksi huoltomies käytti eri ohjelmistoja: kahta rakennusautomaatiojärjestelmää, kahta sähköistä huoltokirjaa ja sähköpostia. Huoltomies toimi kahden vierekkäisen talon huoltomiehenä ja näissä oli käytössä eri rakennusautomaatiojärjestelmät ja huoltokirjat. Toisen talon huoltokirja oli tarkoitus siirtää samalle huoltokirjajärjestelmälle kirjaston kanssa. Eri ohjelmistojen käyttö on esitetty tarkemmin taulukossa 3.

Näiden lisäksi huoltomies myös suoritti paloilmoitinjärjestelmän testauksen, mikä sisälsi hälytyksestä ilmoittamisen sekä vahtimestarille että hälytyskeskukseen, sprinklereiden paineiden testaamisen ja laitteiston kytkemisen normaalitilaan.

Varjostusjakson aikana huoltomies sai ilmoituksia eri vioista ja ongelmista joko sähköisen huoltokirjan palvelupyyntöosion kautta, sähköpostitse, puhelimitse tai suoraan käyttäjiltä. Erilaisia ongelmia olivat esimerkiksi yläkerran vessan huono vedenpaine, kirjastohyllyjen valojen toimimattomuus ja tunnistamaton haju kellarissa. Huoltomies tarkisti tilanteen, teki sille jotakin, jos pystyi, tai välitti tiedon eteenpäin. Hän esimerkiksi tilasi aliurakoitsijan hoitamaan lumien pudotusta katoilta.

Huoltomies etsi ja toimitti tietoa eri osapuolille, kuten konekortteja huoltokirjan siirtämistä varten, tai kuittauksia huolloista talotekniikkavastaavalle. Toimitettava tieto oli osittain paperimuodossa. Osa tiedosta oli löydettävissä rakennusautomaatiojärjestelmästä, mutta sieltäkin tiedon välitys eteenpäin tapahtui käsin kopioiden.

Muiden töiden lisäksi huoltomies keskusteli käyttäjien kanssa, otti vastaan palautetta, tiedotti asioista ja vaihtoi kuulumisia muiden kanssa.

### Taulukko 3. Käytetyt ohjelmistot

Ohjelmisto	Käyttö	Tapahtumien lukumäärä
Trend – rakennusautomaatio ja energianhallintajärjestelmä	Tarkistaa valvonta-alakeskuksista tulleet ilmoitukset	3
	Seuraa huonelämpötiloja	2
	Päivittäisen energiankulutuksen seuranta	1
	Ilmastointijärjestelmäkaavioiden tarkastaminen	3
	Hälytysten tarkistus	4
Atmostech – rakennusautomaatiojärjestelmä	Ilmastointijärjestelmäkaavioiden tarkastaminen	3
	Päivittäisen energiankulutuksen seuranta	1
	Mittarilukemien tarkastaminen	1
	Laitetiedon etsiminen huoltokirjaa varten	1
Ryhti – sähköinen huoltokirja	Merkitsee testit ja säännölliset tarkastukset tehdyiksi	2
	Palvelupyyntöjen tarkistus, vastaus ja kommentointi	2
	Käyttöpäiväkirjan tarkistus	1
Tampuuri – sähköinen huoltokirja	Kuukausittaisen energiankulutuksen seuranta	1
	Viime vuoden tiedon etsiminen uutta huoltokirjaa varten	2
Sähköposti	Palvelupyyntöjen tarkistus	4

Huoltomies käytti työssään kahden päivän aikana kahta rakennusautomaatiojärjestelmää, kahta huoltokirjaa ja sähköpostia. Huoltomies käytti rakennusautomaatiojärjestelmiä pysyäkseen selvillä rakennuksen olosuhteista ja yleisestä tilasta. Hän tarkisti ja kuittasi hälytyksiä, tarkisti valvonta-alakeskuksista tulleet ilmoitukset esimerkiksi huollon tarpeesta tai poikkeavista käyttötilanteista, tarkkaili mittarilukemia ja lämpötiloja eri huoneissa sekä tarkasti ilmastointijärjestelmäkaavioiden arvot. Rakennusautomaatiojärjestelmän tarkkailu harvoin johti muihin toimenpiteisiin, lukuun ottamatta poikkeavan mittarilukeman tarkistamista seuraavalla konehuonekierroksella. Huoltomies kertoi myös tarkastelleensa aiemmin sinä talvena työhuoneiden lämpötiloja ja verranneensa niitä huoneissa tehtyihin mittauksiin. Pääosin kuitenkin rakennusautomaatiojärjestelmän käyttö oli tarkistus siitä, että kaikki toimii niin kuin pitääkin.

Sähköistä huoltokirjaa huoltomies käytti oman työnsä seurantaan. Ryhti-huoltokirjan eri toiminnoista hän käytti huoltosuunnitelmaa, palvelupyyntöjä ja käyttöpäiväkirjaa. Hän tarkisti huoltosuunnitelmasta, mitä säännöllisiä tarkastuksia ja kokeita oli suoritettava, ja kuittasi ne tehdyksi työn jälkeen. Lisäksi hän tarkisti tulleet palvelupyynnöt ja lisäsi kommenttinsa niihin, esimerkiksi kuittauksen siitä, että aliurakoitsija oli korjannut asian. Käyttöpäiväkirjasta hän tarkisti, oliko normaalista poikkeavia tapahtumia tiedossa. Tampuuri-huoltokirjan avulla hän myös tarkkaili kuukausittaista energiankulutusta. Huoltomies yritti myös etsiä Tampuuri-huoltokirjasta energian- ja vedenkulutuksen historiatietoja uuden huoltokirjan luomista varten, siinä kuitenkaan onnistumatta.

Ohjelmistojen lisäksi huoltomies käytti sähköpostia, johon hän sai palvelupyyntöjä ja vastaanotti muun muassa työmaapalaverin aikataulun ja muistion.

### Havaintoja ylläpito-ohjelmistojen käytöstä

Ennen varjostusjaksoa huoltomies esitteli käyttämiänsä ohjelmistoja ja kommentoi niitä. Tässä on esitetty ohjelmistoja ja työjärjestystä koskevia huomioita.

Esitellessään sähköisen huoltokirjan palvelupyyntöosiota huoltomies totesi vastaanottavansa palvelupyynnöt mieluummin puhelimen välityksellä, jolloin oli helpompi kysyä tarkentavia kysymyksiä ja selvittää ongelman sijaintia. Järjestelmän kautta jätetyissä palvelupyynnöissä ei ollut välttämättä tarpeeksi informaatiota. Myös huoltokirjan paikantamispirstukset huoltomies koki vaikeaselkoisiksi; paperikuvista hän hahmotti kokonaisuuden helpommin.

*Me ollaan sovittu et ne soittaa mulle suoraan puhelimeen. Se on jotenki helpompaa se että jos mä saan tonne, et opiskelija sanoo et sulake palanu niin se ei hyödytä mua yhtään mitään. Ku siel on seittemän miljoonaa sulaketta vaan sit kun se ihminen soittaa mulle ja mä voin kysyy tarkasti missä kohtaa se on ja miltä se näyttää ja muuta... (huoltomies)*

Huoltokirjaan kerättiin tietoa myös eri mittarilukemista, kuten kaukolämmöstä, veden- ja sähkönkulutuksesta. Vielä 5–10 vuotta sitten käytäntönä oli, että huoltomiehet lähettivät kulutustiedot huoltokirjan toimittajayritykselle, joka syöti tiedot huoltokirjaan. Nykyään esimerkiksi sähkömittareiden lukemat olisi mahdollista saada siirtymään suoraan mittareista huoltokirjaan. Kohteessa tällaista järjestelmää ei kuitenkaan ollut. Mittarilaitteistot lähettivät dataa useaan eri paikkaan, mutta lähetetyt mittariarvot poikkesivat toisistaan niiden erilaisten kalibroitien vuoksi. Huoltomies halusikin itse lukea mittariarvot ja kirjata tulokset käsin, jotta ne olisivat suhteessa toisiinsa oikeassa.

*Nykyäänhän niit etäluetaan hirveesti tää niinku, tään saa tähän kiinteistöpalveluohjelmaan ja saadaan se näyttää erilaisia (--) mittaustuloksia ja muuta. Mutta jostain syystä, mä en oo viel luottanu ne ei pidä hirveen hyvin paikkaansa välttämättä. Et semmonen mittari josta, lähtee moneen paikkaan tietoo. Siitä lähtee vaikka energialaitokselle lähtee niin siin on antennipätkä se menee niinku GSM:ää pitkin se menee jonnekin. Ja sit siit lähtee, kiinteistövalvomomittaus sit lähtee viel johonki kolmanteen niin sit siltiki se sotkee ne, ne pulssilaskurit ei oo sit kalibroitu toisiaan nähden oikeen. Et se pikku hiljaa muuttuu se lukema siinä että mieluummin ku käy itte paikal kattomassa niin näkee et hei nyt tämä mittari näyttää näin. (huoltomies)*

Rakennusautomaation valvontaan ja säätämiseen tarkoitettu tietokone oli ensin sijoitettuna keskusvalvomoon, mutta siirrettiin huoltomiehen toiveesta rakennuksen huoltotiloihin. Valvomon sijainti muussa rakennuksessa vaikeutti huoltomiehen työtä, kun laitteiden säätämistä ei voinut tehdä suoraan, vaan siitä piti ilmoittaa toiselle henkilölle. Huoltomiehelle tarjottiin väliaikaisratkaisuksi erillistä laitetta valvonta-alakeskuksien säätöön, mutta laitteiden säätäminen sitä kautta oli paljon hankalampaa. Vastaremontoidussa talossa laitteistojen säädöt vaativat paljon muutoksia.

Havainnointijakson ja haastatteluiden aikana osoittautui, että tietomalleja ei käytetty hankkeen ylläpitovaiheessa. Rakennuksesta oli tehty tietomalli luonnossuunnitteluvaiheessa, mutta sen jälkeen suunnittelijat käyttivät mallia siinä määrin kuin näkivät tarpeelliseksi. Varsinaista as-built-mallia, joka vastaisi rakennettua rakennusta, ei tehty. Mallit kuitenkin arkistoiin kiinteistön tulevia remontteja odottamaan.

Kiinteistön johdossa tietomallintamiseen suhtauduttiin pääosin positiivisesti, ja sen nähtiin olevan osa tulevaisuutta. Arveluttavaa oli kuitenkin se, olisiko ylläpitohenkilöstöllä pätevyyttä mallien ylläpitoon ja käyttöön. Sellaisenaan tietomallit eivät soveltuisi ylläpidon tarpeisiin, ne olisivat liian laajoja ja käyttötarkoitukseltaan eri tehtäviin suunnattuja. Tiedon tarve ylläpidossa ei ole niin yksityiskohtaista kuin suunnittelu- ja rakentamisvaiheissa. Mallin ylläpitämiseen vaadittava työmäärä olisi kohtuuton siitä saataviin hyötyihin verrattuna.

## **Yhteenveto**

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten työn digitalisoituminen näkyy rakennusten ylläpidossa ja miten uudet työvälineet sopivat huoltomiehen nykyisiin työtapoihin ja -välineisiin. Tutkimusta varten huoltomiehen työtä seurattiin varjostamalla kahden päivän ajan. Kerätty aineisto analysoitiin ja sen perusteella luotiin kuva huoltomiehen arjesta ja siihen kuuluvista tehtävistä. Tämän ja huoltomiehen antaman haastattelun perusteella selvitettiin, miten digitaaliset työvälineet työssä toimivat.



Huoltomiehen työssä uudet digitaaliset työvälineet näkyivät vaihtelevasti. Sähköinen huoltokirja ja rakennusautomaatiojärjestelmät olivat olennainen osa päivittäistä työtä, vaikka ajallisesti mitattuna niiden käyttäminen ei ollutkaan merkittävää. Oman työn seurannassa ja raportoinnissa huoltokirja oli pätevä työkalu. Huoltomiehen työssä huoltokirjan ominaisuuksista eniten oli käytössä huoltosuunnitelma, palvelupyynnöt ja käyttöpäiväkirja. Energiaa, piirustuksia, sopimuksia ja pitkän tähtäimen suunnittelua koskevat kohdat eivät olleet huoltomiehen päivittäisessä käytössä. Huoltokirja toimi kuitenkin tiedon säilytyspaikkana, josta tieto on tarvittaessa löydettävissä (ks. myös Justander & Puhto 2003)

Huolimatta huoltokirjan palvelupyyntöominaisuudesta huoltomies piti kuitenkin parempana sitä, että häneen otettaisiin suoraan yhteyttä puhelimitse. Vikatilanteiden selvittäminen ja ongelman paikantaminen oli helpompaa puhelimen välityksellä kuin kirjallisesta ilmoituksesta päätellen. Tarvittaessa huoltomies myös kävi henkilökohtaisesti tapaamassa vikailmoituksen jättänyttä ja selvitti siten tarkemmin ongelman luonteen.

Rakennusautomaatiojärjestelmän käyttö oli tärkeä osa huoltomiehen työtä, etenkin koska rakennus oli ensimmäistä vuottaan käytössä, ja kaikki talotekniikan säädöt hakivat vielä paikkaansa. Mahdollisuus valvomokoneen käyttöön antoi huoltomiehelle välineen reagoida nopeasti ja säätää laitteita tarvittaessa. Päivittäisessä työssä rakennusautomaatiojärjestelmä toimi katseluvälineenä, jolla huoltomies tarkkaili rakennuksen tilaa. Varsinaisia säätöjä ei juuri tarvinnut tehdä, mutta järjestelmä auttoi pysymään tilanteen tasalla.

Vaikka rakennusautomaatiojärjestelmä näyttikin tarkasti rakennuksen toiminnot, huoltomies piti kuitenkin tärkeänä varmistaa koneiden ja mittareiden lukemat myös itse laitteista. Hän piti laitteiden antamia mittariarvoja luotettavampina kuin etäluennalla annettuja tuloksia ja kertoikin lukevansa esimerkiksi sähkömittareiden arvot suoraan laitteesta.

Tietomallien mahdollisuudet ylläpidossa eivät näkyneet huoltomiehen työssä. Mallien mahdollinen käyttö vaatisi vielä ohjelmistojen kehittymistä ja kenties tietomallien linkittämistä jo olemassa oleviin ylläpidon ohjelmistoihin. Tietomallien käyttöönotto ylläpidossa lähtee kiinteistönomistajien tarpeista.

Digitaalisilla työvälineillä oli oma osansa huoltomiehen työssä, helpottamassa tiedonhakua ja luomassa kokonaiskuvaa kiinteistöstä. Eri ohjelmistot olivat kuitenkin käytössä rinnakkain perinteisten menetelmien kanssa. Palvelupyyntöjä välitettiin niin huoltokirjajärjestelmän kautta kuin suoraan soittamalla tai kasvotusten juttelemalla. Laitetietoa etsittiin rakennusautomaatiojärjestelmän lisäksi paperisista piirustuksista mapeista. Mittareiden lähettämät tiedot tarkastettiin automaatiojärjestelmästä ja paikan päältä. Työn kaksijakoisuus johtui monesta asiasta. Toisaalta huoltomies ei täysin luottanut tekniikkaan ja esimerkiksi mittarilukemien virheettömyyteen, vaan haki varmistuksen mieluummin itse mittareista. Toisaalta toinen huollettavista kiinteistöistä oli vanha, eikä sen rakennusautomaatiojärjestelmä sisältänyt kaikkia tarvittavia tietoja, vaan osa oli etsittävä paperimuodossa. Lisäksi tekniikasta huolimatta monet asiat hoituivat helpommin kasvotusten jutellen kuin kirjoitetussa muodossa. Digitaalisten työvälineiden käyttö oli kuitenkin vain pieni osa huoltomiehen työtä.

Tutkimuskohteessa uudet työvälineet olivat käytössä vanhojen menetelmien rinnalla. Ajallisesti digitaalisia työvälineitä huoltomies käytti vain vähän. Suurin osa työajasta kului aliurakoitsijoiden kanssa toimimiseen ja heidän opastamiseensa. Tämän työn vähentäminen esimerkiksi käyttämällä tietomalleja rakennuksen havainnollistamiseen sinne tuleville aliurakoitsijoille voisi olla mahdollinen kehitysaskel digitaalisten työvälineiden käytössä. Myös huoltomiehen käyttämien ohjelmistojen yhtenäistäminen olisi seuraava kehitysaskel, joka havainnointikohteessa olikin jo osittain käytössä.

## Kirjallisuus

- Betoniteollisuus ry. (2010) Pitkiä jännevälejä ja vapaita tiloja. [online]. <URL: <http://www.elementtisuunnittelu.fi/fi/valmisosarakentaminen/ymparistoominaisuudet/muuntajoustavuus>. Luettu 8.10.2013.
- BuildingSMART (2012) Yleiset tietomallivaatimukset 2012. Osa 12. Tietomallien hyödyntäminen rakennuksen käytön ja ylläpidon aikana. [online]. <URL: [www.buildingsmart.fi/files/buildingsmart.kotisivukone.com/YTV2012/ytv2012\\_osa\\_12\\_ylla\\_pito.pdf](http://www.buildingsmart.fi/files/buildingsmart.kotisivukone.com/YTV2012/ytv2012_osa_12_ylla_pito.pdf). Luettu 8.10.2013.
- Czarniawska, B. (2007) Shadowing and Other Techniques for Doing Fieldwork in Modern Societies. Malmö/Copenhagen: Liber/CBS Press.
- Hänninen, R., Jokela, M., Aavaharju, H. & Reinikainen, E. (2010) "Insinööritoimisto Olof Granlund Oy. Suomalaista talotekniikan suunnittelua ja konsultointia vuodesta 1960" Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Justander, K. & Puhto, J. (2003) Huoltokirja osana kiinteistön ylläpidon tiedonhallintaa. Espoo: Otamedia Oy.
- Kastner, W., Neugschwandtner, G., Soucek, S. & Newman, H.M. (2005) Communication Systems for Building Automation and Control. Proceedings of the IEEE, Vol. 93 (6). [online]. <URL: <http://ieeexplore.ieee.org/ielx5/5/30937/1435745/1435745.html#SEC5A>. Luettu 7.10.2013
- Kiviniemi, A. (2013) Value of BIM in FM/OM – Why have we failed in attracting owners and operators? Esitys "BIM and Facility Management" seminaarissa, 4.4.2013. Aalto-yliopisto, Espoo.
- Kiviniemi, M. (2006) General introduction. Pro IT. [online]. <URL: [http://virtual.vtt.fi/virtual/proj6/proit\\_eng/indexe.htm](http://virtual.vtt.fi/virtual/proj6/proit_eng/indexe.htm). Luettu 8.10.2013.
- Koskenranta, T. (1996) Talotekninen tiedonsiirto (LON). [online]. <URL: <http://www.netlab.tkk.fi/opetus/s38116/1996/esitelmät/39740n/>. Luettu 7.10.2013.
- Lee, Y. M., An, L., Liu, F., Horesh, R., Chae, Y. T. & Zhang, R. (2013) Applying science and mathematics to big data for smarter buildings. Annals of the New York Academy of Sciences 1295: 18–25.
- Lindberg, K. (2010) Rakennusautomaatiojärjestelmän kuvaus ja mallityöselitys. Insinööritoimisto Metropolia. Sähkötekniikka.
- McDonald, S. (2005) Studying actions in context: A qualitative shadowing method for organizational research. Qualitative Research 5 (4), 455–473.
- McGraw-Hill Construction (2012) The Business Value of BIM in North America: Multi-Year Trend Analysis and User Ratings (2007–2012). "SmartMarket Report"
- O'Neill, Z., Bailey, T. & Dong, B. (2013) Advanced building energy management system demonstration for Department of Defense building. Annals of the New York Academy of Sciences 1295: 44–53.
- Sanastokeskus TSK ry (2012) Kiinteistöliiketoiminnan sanasto, 2. laitos. Helsinki: RAKLI ry.
- Starkey, C. & Garvin, C. (2013) Knowledge from data in the built environment. Annals of the New York Academy of Sciences 1295: 1–9.
- Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry. (2003) Yhteiset tietosisällöt huoltokirjoissa – e-EHYT-hankeraportti 2003. [online]. <URL: <http://www.rakli.fi/attachements/2005-10-16T13-37-2845.pdf>. Luettu 8.10.2013
- Vehniä, A. (1995) Kiinteistöjen valvontajärjestelmät. Helsinki: Rakennustieto Oy.
- Ympäristöministeriö (2000) Suomen rakentamismääräyskokoelma. A4. Rakennuksen käyttö- ja huolto-ohje. [online]. <URL: [www.finlex.fi/data/normit/6022-A4.pdf](http://www.finlex.fi/data/normit/6022-A4.pdf). Luettu 7.10.2013.

---

---

## Innovointi arjen työ- ja esimiestoiminnassa

**Anna-Leena Kurki, Elisa Valtanen & Seppo Tuomivaara**

Työterveyslaitos

---

### Abstrakti

Innovointi ja uudistamiskyky ovat keskeisiä ja strategisesti tärkeitä tekijöitä tavoiteltaessa laadukkaampia ja tehokkaampia sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita. Uudenlaisten työ- ja kehittämiskäytäntöjen luominen edellyttää ylhäältä-alas -innovaatioprosessin lisäksi alhaalta-ylös tapahtuvaa työntekijälähtöistä innovointia ja sen vahvistamista. Tässä artikkelissa teemme näkyväksi työntekijälähtöistä innovointia kahden innovaation syntymekanismien, bricolage'n ja esimiehen tukeman innovoinnin avulla. Tätä jaottelua rikastamme toiminnan teorian lähtökohdasta: tarkastelemme innovointia kohteellisena kehittämistoimintana. Bricolage ja esimiehen tukema innovaatiotoiminta kytkeytyvät erilaisiin toiminnan kohteisiin. Bricolage'n kohteena ovat yksittäisten asiakkaiden tarpeet, kun taas esimiehen tukemassa innovaatiotoiminnassa kehittäminen kohdistuu työyhteisön työn tekemisen edistämiseen ja sen kautta palveluiden tuottamisen tavan kehittämiseen. Esimiehen rooli työntekijälähtöisen innovoinnin tukijana on merkityksellinen: bricolage'a tukee erityisesti se, että esimies käy keskustelua asiakkaan tarpeista ja hoidosta työntekijöiden, yhteistyökumppaneiden ja omaisten kanssa. Esimiehen tukemassa innovoinnissa taas esimiehen rooli kehittämistoiminnan ja kehittämiskokeilujen tukijana korostuu.

Avainsanat: työntekijälähtöinen innovointi, innovaatiotoiminta, esimiestyö, sosiaali- ja terveysala

### Johdanto

Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluihin kohdistuu moninaisia kehittämisen haasteita. Vaikuttavien ja asiakkaan tarpeisiin kokonaisvaltaisesti vastaavien palveluiden tuottaminen vaatii merkittäviä uudistuksia niin palvelujärjestelmässä kuin palveluiden tuottamisessa. Tämä haastaa myös kehittämistoiminnan. Rakenteellisten uudistusten rinnalle tarvitaan uudenlaisia kehittämisen käytäntöjä, jotka kytkevät kehittämisen osaksi päivittäistä työtä ja huomioivat paikalliset erityispiirteet (Heikkilä ym. 2013).

Kyky uudistua ja innovoida on strategisesti merkityksellistä ja avain laadukkaampien palveluiden kehittämiselle. Innovaatioiden ja innovatiivisen toiminnan merkitys ymmärretään sosiaali- ja terveysalalla. Arkityössä innovointiin on kuitenkin harvoin aikaa ja uusien ideoiden käytäntöön vieminen on vaikeaa, ja jopa harvinaista. Syntyessään innovaatiot ovat usein sattumanvaraisten prosessien seurausta ja ratkaisut jäävät organisaation sisäisiksi leviämättä laajempaan käyttöön. (Sinervo 2013). Jotta organisaatioissa kyetään uudistumaan ja vastaamaan asiakaskunnan tarpeisiin, tarvitaan innovaatioiden tuottamista tietoisesti ja systemaattisesti (Bason 2010). Suurelta osalta kuntaorganisaatioita kuitenkin puuttuvat

sisäiset rakenteet innovaatiotoiminnan järjestämiselle (Sotarauta, Saarivirta & Kolehmainen 2012).

Uudenlaisten työ- ja kehittämiskäytäntöjen luominen edellyttää ylhäältä-alas-innovaatioprosessin lisäksi alhaalta-ylös tapahtuvaa työntekijälähtöistä innovointia ja sen vahvistamista. Työntekijälähtöinen innovointi tuottaa asiakastyössä kohdattuja haasteita ratkaisevia, vähittäisiä muutoksia, joiden avulla kyetään vastaamaan paikallisten asiakkaiden tarpeisiin. Myös monet valtakunnalliset tai organisaation tason innovaatiot edellyttävät työntekijälähtöistä innovointia, kun ylhäältä tulevat uudistukset rakennetaan konkreettisiksi toiminnan käytännöiksi ja osaksi asiakkaan palvelua. (Kurki & Tuomivaara 2014) Esimerkki tällaisesta innovaatiosta on kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistäminen. Sen myötä työtä on pystytty koordinoimaan entistä paremmin, mutta myös löydetty uusia paikallisia kehittämisajatuksia (Naaranoja & Uden, tulossa).

Tavoitteenamme on tässä artikkelissa tehdä näkyväksi työntekijälähtöistä innovointia kotihoidon tiimissä ja terveystieteiden vuodeosastolla sekä tuoda esiin työntekijälähtöistä innovointia tukevia esimiestyön muotoja. Artikkelin rakenne on seuraava: aluksi kuvaamme kirjallisuuteen perustuen työntekijälähtöisiä innovaatioita ja niiden syntymekanismeja ja sitten tarkastelemme innovointia kohteellisena toimintana toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen näkökulmasta. Sen jälkeen kuvaamme tutkimustehtävämme, aineiston ja analyysimenetelmämme ja esitämme analyysimme pohjalta, kuinka työntekijälähtöiset innovaatiot syntyvät. Sitä miten esimiestyöllä voidaan edistää innovointia kuvaamme toiseksi viimeisessä luvussa. Lopuksi esitämme johtopäätöksemme työntekijälähtöisestä innovoinnista tulostemme pohjalta. Artikkelimme perustuu OSUVA -hankkeeseen (Osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtamista edistävät tekijät sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa 2012–2014).

## **Innovaatiot ja niiden syntymekanismit**

Perinteisesti innovoinnilla on tarkoitettu sellaista uusien ajatusten tarkoituksellista synnyttämistä, edistämistä ja toteuttamista, millä tavoitellaan hyötyä yritykselle tai organisaatiolle (Seeck 2008). Innovaatio on uusi merkittävä käyttöön otettu idea, jolla on lisäarvoa organisaation toiminnalle ja tuloksellisuudelle ja jonka keskeinen piirre on toistettavuus (vrt. de Jong & Den Hartog 2007; Fuglsang & Sørensen 2011). Arjen työssä tapahtuvat ongelmanratkaisut ja uuden toiminnan aihiot voidaan nähdä innovaatioiden elementteinä, ja niiden etsimiseen ja tunnistamiseen on kiinnitettävä huomiota. Tällä tavalla innovaatioita lähestyttäessä joudumme kyseenalaistamaan innovaatioiden syntymisen intentionaalisuuden, mutta myös näkemään uudella tavalla yksittäisten muutosten merkittävyyden koko palvelujärjestelmän uudistamisen kannalta (Fuglsang & Sørensen 2011). Työntekijälähtöinen innovaatio voi syntyä sattumalta tai kehittyä vähitellen työntekijöiden tekemien arjen haasteiden ratkaisujen kautta. Useiden ratkaisujen kumuloituessa ne saattavat muuttaa toimintatapaa merkittävästikin. Usein nämä arjen työssä syntyneet innovaatiot havaitaan vasta jälkikäteen. Kuitenkin myös nämä innovaatiot ovat merkittäviä. Ne voivat kohdistua käytännön ratkaisuihin, toimintaprosesseihin tai uudistaa koko toiminnan logiikkaa (Engeström 2004). Niiden myötä syntyy myös uusia tuotteita ja palveluja (Hernandez-Mogollon ym. 2010).

Pyrittäessä ymmärtämään palveluinnovaatioiden syntymisen prosesseja on keskeistä ottaa huomioon juuri työyksiköiden työn arjessa tapahtuva, usein organisaatiotasolla näkymättömäksi jäävä innovointi. Fuglsang ja Sørensen (2011) ovat tunnistaneet palveluinnovaatioiden kolme eri syntymekanismia: 1) bricolage<sup>4</sup> eli pienten askelten

---

<sup>4</sup> Bricolage-käsitteelle ei ole olemassa vakiintunutta suomenkielistä vastinetta, joten tässä käytetään alkuperäistä käsitettä.

ongelmanratkaisuna päivittäisissä työtilanteissa tapahtuva innovointi, 2) esimiehen tukema, työntekijöiden arkityön ongelmista alkunsa saava innovointi (management-mediated innovation) sekä 3) esimiehen tai johdon aloitteesta tapahtuva, organisaatiolle asetettuihin odotuksiin vastaamisesta lähtevä innovointi (management-initiated innovation). Seuraavassa kuvaamme nämä kolme innovaation syntymekanismeja, joiden keskeiset piirteet olemme tiivistäneet taulukkoon 1. Arjen innovaatiotoiminnan ymmärtämisen kannalta keskeisiä ovat erityisesti kaksi ensimmäistä työntekijälähtöisen innovoinnin syntymekanismeja. Ne auttavat analysoimaan työntekijälähtöisten innovaatioiden syntyä.

Taulukko 1. Innovoinnin syntymekanismit ja niiden keskeiset piirteet (pohjautuen Fuglsangin ja Sørensenin 2011 ajatuksiin)

Innovoinnin syntymekanismi	Ongelmahavainnon lähtökohta	Ratkaisun tapa	Tulos
Bricolage	Arkityön häiriöt ja asiakkaan tarpeet, yksittäisen työntekijän/työntekijäryhmän tulkinta niistä	Työntekijälähtöinen, tilannekohtainen, päivittäisessä työssä tapahtuva, olemassa olevia resursseja hyödyntävä	Tilannekohtainen ratkaisu, jonka periaate on siirrettävissä toisiin tilanteisiin -> innovaatio
Esimiehen tukema innovointi	Arkityössä koetut ongelmat, työyhteisön yhteinen tulkinta niistä	Työntekijälähtöinen, esimiehen tuella vallitsevissa rakenteissa tapahtuva (palaverit, projektit)	Kokeiltavat yhteisesti jaetut uudet toimintatavat
Esimiehen tai johdon aloitteesta tapahtuva innovointi	Ulkoiset odotukset ja palvelun kysyntä, ja johdon tulkinta niistä	Johto-/ esimieslähtöinen kehittäminen	Suhteellisen abstraktit ideat, toiminnan periaatteet

Bricolage on toimintaa, jossa arjessa esille tuleviin käytännön ongelmiin ja häiriötilanteisiin etsitään ratkaisuja. Lähtökohtana ei ole suunniteltu ja tarkoituksellinen kehittämis-/uudistustyö, vaan tilannekohtainen innovointi. Fuglsang ja Sørensen (2011) kytkevät bricolage-käsitteen lähelle Galloujin ja Weinsteinin [1997] ad hoc -innovointia eli pienimuotoista, päivittäisessä työssä tapahtuvaa palvelun sopeuttamista arjen työtilanteissa. Bricolage tuottaa ratkaisuja, joita ei aina niiden syntytilanteessa tunnisteta innovaatioksi: muutokset ja parannukset palveluissa ja niiden tuottamisessa saatetaan tunnistaa innovaatioiksi myös jälkikäteen.

Luonteeltaan bricolage on kehkeytyvää, monimuotoista ja kokeilevaa (Fuglsang 2010). Käsite kuvaa innovointiprosessia, joka on tilanne- ja kontekstisidonnaista. Lähtökohtana innovaatioiden syntymiselle ovat arkityössä, esimerkiksi asiakastilanteissa havaitut tarpeet, häiriöt ja esille nousevat ongelmat. Yksittäisen ongelman ratkaisu ei ole vielä innovaatio. Oleellista on, että ratkaisu tai jokin siihen sisältyvä periaate on toistettavissa uusissa tilanteissa ja uudenlainen toimintatapa vakiintuu käyttöön. Bricolage-käsite kuvaa prosessia, jonka avulla toimintatapoja sopeutetaan uudennlaisiin tilanteisiin, tuotetaan uudennlaisia ratkaisuja olemassa olevin resurssein ja uudistetaan näiden ratkaisujen kautta toiminnan rakenteita (mt.). Bricolage kehittämisen ja innovoinnin tapana on usein näkymätöntä, "piilossa päivittäisissä rutiineissa". Useinkaan johto ei ole siitä tietoinen. Kuitenkin suuri osa palveluiden kehittämisestä tapahtuu bricolage'n avulla, kun työntekijät mukauttavat palvelua asiakkaan muuttuviin tarpeisiin ja tilanteisiin. Parhaimmillaan bricolage uudistaa koko työyhteisön toimintaa. Tämän mahdollistumiseksi bricolage innovaatioiden syntymekanismina on tärkeä tunnistaa.

Toinen innovaation syntymekanismi, esimiehen tukema innovointi, on yleensä paremmin tunnistettu. Tämä innovoinnin muoto saa alkunsa työntekijöiden arkityössään kohtaamista

käytännön ongelmista. Ongelman yhteinen määrittely ja ratkaisun etsiminen tehdään kollektiivisesti esimerkiksi kokouksissa, joissa niin työntekijät kuin esimies ovat osallistujina.

Esimies tukee ja edistää kehittämistä omalla toiminnallaan ja huolehtii syntyneiden kehittämiskokeilujen resursoinnista. Esimiehen tukema innovointi tapahtuu vallitsevissa rakenteissa, kuten kokouksissa, tai projektoimalla kehittämistyö. (Fuglsang & Sørensen 2011)

Kolmas innovaation syntymekanismi on johdon aloitteesta tapahtuva innovointi, jossa innovaatiot saavat alkunsa suhteellisen abstrakteista ideoista, joita johto vie eteenpäin ja taustalla ovat ulkoiset odotukset tai palvelunkysyntä sekä tulkinta siitä miten niihin voidaan vastata. (Fuglsang & Sørensen 2011) Tässä tutkimuksessa keskitytään bricolage'n ja esimiehen tukemaan innovointiin.

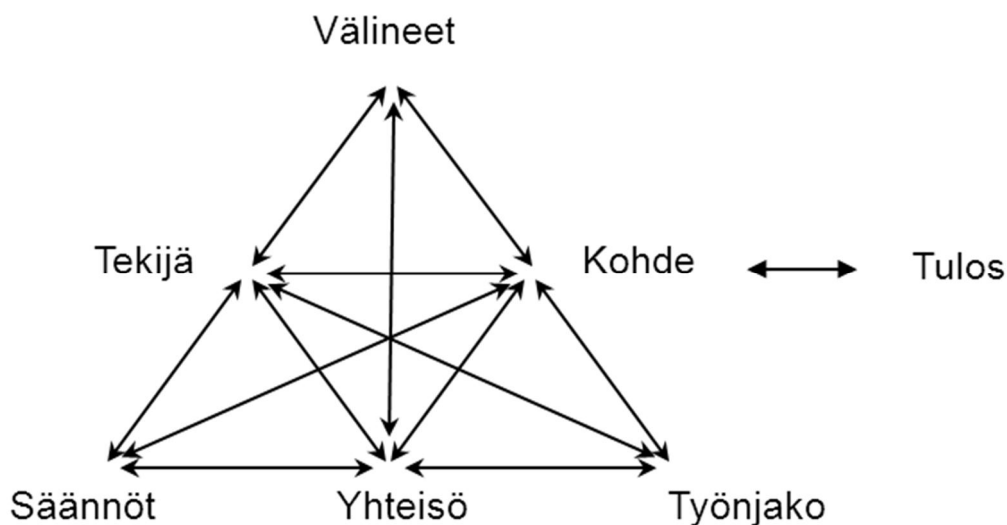
Pyrkimys integroida innovaation syntymekanismeja on Fuglsangin ja Sørensenin (2011) mukaan tietyissä tilanteissa hyödyllistä. Käytännön keinoja integrointiin voivat olla esimerkiksi ideoiden kerääminen, näkyväksi tekeminen johdolle ja muille työntekijöille tai ideoiden siirtyminen päivittäisiin työkäytäntöihin, jolloin innovaatiokriteereihin sisältyvä toistettavuus toteutuu. Bricolage voi toimia myös impulssina ongelmanratkaisulle esimiehen tai johdon välittämässä innovaatioprosessissa.

Fuglsangin ja Sørensenin (2011) mukaan erilaiset innovaatioiden syntymekanismit ovat vain löyhästi sidoksissa toisiinsa: osa samaa viitekehystä, tietoisia toisistaan, mutta eivät "häiritse" toisiaan liikaa. Bricolage voi usein toteutua parhaiten ainakin osittain piilossa – liiallinen johdon kontrolli voisi tukahduttaa sitä. Kuitenkin tarvitaan jonkin verran muodollisuutta ja johdon aktiivisuutta, jotta innovaatioiden leviäminen organisaatiossa mahdollistuu. Erilaiset innovaation syntymekanismit ovat jatkumon eri kohdissa muodollisuuden suhteen, ja ne edellyttävät erilaista johdon toimintatapaa.

### **Arjen innovaatiot toiminnan uudistajana**

Fuglsangin ja Sørensenin (2011) jäsenitys auttaa ymmärtämään innovaation syntymekanismeja ja niiden piirteitä, mutta jättävät avoimeksi innovaatioiden kytkeytymisen itse innovoinnin kohteena olevaan työtoimintaan. Toiminnan teoria ja kehittävä työntutkimus tarjoavat teoreettisen viitekehyksen tarkastella innovaatioita ja innovointia kohteellisena kehittämistoimintana.

Toiminnan teorian viitekehyksestä työtoiminnan määrittäjä ja motivoiva voima on kohde. Sosiaali- ja terveysalalla työn kohteena ovat asiakas ja tämän tarpeet. Toiminnan kohde sitoo yhteen yksittäisten työntekijöiden ja työyhteisön tekoja. Se viittaa ongelmakenttään, johon toiminta on suunnattu ja joka muutetaan ja muovataan toiminnan tulokseksi välineiden avulla. Toiminta on siis kulttuurisesti välittynyttä eli tekijä vaikuttaa kohteeseensa erilaisin konkreettisin ja käsitteellisin välinein työyhteisössä, jonka toimii tiettyjen sääntöjen ja työnjaon mukaan tuottaessaan toiminnan tulosta. Toimintajärjestelmän malli (kuvio 1) auttaa meitä jäsentämään toiminnan kokonaisuutta. Toiminnan osatekijät ovat toistensa kanssa vuorovaikutuksessa ja toiminnan kokonaisuus muuttuu ja kehittyy jatkuvassa prosessissa. (Engeström 1987; 1993)



Kuvio 1. Toimintajärjestelmän malli (Engeström 1987)

Tästä näkökulmasta innovaatiot ja kehittämistoiminta eivät ole irrallisia työn ja työtoiminnan kehityksestä. Sen sijaan ne kytkeytyvät toimintaan: innovaatioita synnyttävänä voimana ovat muuttuva toiminta ja sen sisäiset kehitysjännitteet, ja innovaatioiden myötä toiminta kehittyy laadullisesti uudistavan oppimisen tuloksena (Engeström 1995). Innovaation alkuna on useimmiten enemmän tai vähemmän tietoinen aloite, joka ylittää vakiintuneen toiminnan rajat uudenlaisen ratkaisun tuottamiseksi (Engeström 2004). Usein nämä aloitteet ovat yrityksiä vastata työn sujuvuuden haasteisiin tai asiakkaan muuttuviin tarpeisiin. Tällaiset aloitteet, innovaation idut, ovat avain innovaatioiden syntymiselle. Ne kehittyvät uusiksi ratkaisuihin työyhteisön työ- ja vuorovaikutusprosesseissa. Innovaation idut otetaan käyttöön kokeilujen kautta ja kokeiluista syntyneiden havaintojen myötä niitä myös jalostetaan edelleen (Valtanen & Tuomivaara 2013). Innovaatiotoiminta tuottaa yksittäistä toiminnan osatekijää muuttavia ratkaisuinnovaatioita, toiminnan prosessia muuttavia prosessi-innovaatioita sekä vähittäisesti syntyviä koko toimintajärjestelmää uudistavia järjestelmäinnovaatioita (Engeström 2004). Innovaatiotoiminta vie siis eteenpäin toiminnan kehitystä.

### Tutkimustehtävä, aineisto ja aineiston analyysi

Tässä artikkelissa kuvaamme kahden työyhteisön tapoja tuottaa innovaatioita työn arjessa. Tutkimuksemme kohteena ovat kotisairaanhoidon ja kotipalvelua tarjoava kotihoidon tiimi sekä pääasiassa akuuttia sairaanhoidon antava terveyskeskuksen vuodeosasto. Molempien yksiköiden asiakaskunta ja asiakkaiden tarpeet ovat muutoksessa. Muuttuneisiin asiakastarpeisiin vastaaminen edellyttää toimintatapojen merkittävää uudistamista eli innovaatioita ja niiden levittämistä.

Tarkastelemme innovaatiotoimintaa erityisesti bricolage'n ja esimiehen tukeman innovoinnin näkökulmasta ja tarkastelumme kohteena on työyhteisön oppiminen. Etsimme vastausta seuraaviin tutkimuskysymyksiin: 1) Millaista on työntekijälähtöinen innovointi? ja 2) Millaista on innovointia tukeva esimiestyö?

Aineistona on 13 puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelimme kotihoidon tiimin sekä vuodeosaston esimiehen, työntekijöitä, keskijohtoa ja keskeisiä yhteistyökumppaneita. Haastattelujen teemoina olivat työn muutos, muutoksen mukanaan tuomat haasteet ja niiden ratkaiseminen, esimiestyö sekä työyhteisössä ja organisaatiossa tapahtuva kehittäminen.

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa aineisto jaettiin puheenaihejaksoihin (Brown & Yale 1983), jotka nimettiin. Tämä analyysivaihe tapahtui kahden tutkijan rinnakkain työskentelynä, luokittelun perusteet saattavat joiltain osin poiketa. Tarkempaan analyysiin valittiin teemoihin 'kehittämistoiminta', 'työyhteisön toiminnan muutos', 'esimiehen toiminta' sekä 'häiriöt' luokitellut puheenaihejaksot. Analyysikehikkona käytimme edellä kuvattua Fuglsangin ja Sørensenin (2011) jäsennystä innovaatioiden kolmesta syntymekanismista. Analyysiin valittiin ne puheenaihejaksot, joissa oli havaittavissa 1) bricolage'a, 2) esimiehen tukemaa innovointia tai jotka kuvasivat 3) esimiehen toimintaa työntekijälähtöisen innovoinnin edistäjänä. Ulkopuolelle jätettiin esimiehen tai johdon aloitteesta tapahtuvaa innovointia kuvaavat puheenaihejaksot sekä ne puheenaihejaksot, joissa innovaation syntymekanismi oli epäselvä. Luokittelun perusteet on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Innovointitapojen luokittelun perusteet analyysissa

Luokka	Luokittelun peruste
Bricolage	Kuvaus työtä tehdessä syntyneestä uudesta ideasta/ratkaisusta, jota kuvataan käytettävän myös toisissa tilanteissa
Esimiehen tukema innovointi	Kuvaus kokous- tms. tilanteessa tapahtuvasta yhteisestä kehittämisestä, jonka lähtökohtana on arkityön haasteellinen tilanne tai asiakkaiden tarpeen muutos
Esimiehen tai johdon aloitteesta tapahtuva innovointi	Kuvaus tilanteesta, jossa esimiehen johdolla tapahtuva kehittäminen lähtee liikkeelle valtakunnallisista ohjeistuksista, organisaation strategiasta tai ulkoisista odotuksista (jätetty analyysin ulkopuolelle)
Esimiehen toiminta työntekijälähtöisen innovoinnin edistäjänä	Kuvaus esimiehen teoista, joilla hän vahvistaa työyhteisössä keskustelua työn tekemisen ja asiakastilanteiden haasteista, edistää ideointia ja kehittämistä, uusien ideoiden käyttöönottoa sekä vahvistaa työyhteisön osaamisen kehittymistä

Seuraavassa vaiheessa luokitellut puheenaihejaksot analysoitiin kehittävän työntutkimuksen näkökulmasta toimintajärjestelmän mallia hyödyntäen (Engeström 1987). Analyysi kohdistui erityisesti kehittämis-/innovaatiotoiminnan kohteeseen sekä siihen, miten syntyneet innovaatiot kytkeytyivät toimintaan. Esimiehen toimintaa innovoinnin edistäjänä olemme lähestyneet aineistolähtöisesti, kuvanneet esimiestoiminnan piirteitä kotihoidon tiimissä sekä terveyskeskuksen vuodeosastolla ja jäsentäneet näitä kuvauksia Fuglsangin ja Sørensenin (2011) esittämien innovaatioiden syntymekanismien avulla. Tämä jäsennys toimii pohjana hypoteesille, jonka esitämme arjen innovointia tukevasta esimiestyöstä.

### Työntekijälähtöinen innovointi

Niin kotihoidossa kuin terveyskeskuksen vuodeosastolla työntekijälähtöinen innovointi tapahtui kahden mekanismin kautta: 1) bricolage'n ja 2) esimiehen tukeman innovoinnin. Bricolage innovoinnin muotona painottui erityisesti kotihoidossa ja esimiehen tukema innovointi terveyskeskuksen vuodeosastolla. Tarkastelemme ensin bricolage'a ja sen jälkeen esimiehen tukemaa innovointia. Huomiomme on erityisesti siinä, mikä näissä innovaatioiden syntymekanismeissa muodostuu kehittämisen kohteeksi ja miten ne muokkaavat toimintaa.



## Bricolage – uudenlaisia ratkaisuja yksittäisten asiakkaiden tarpeisiin

Bricolage:ssa kehittämisen ja innovaatioiden kohteena ovat asiakkaan tarpeet, ja innovoinnilla tuotetaan uudenlaisia tapoja vastata asiakkaan tarpeeseen. Työntekijät, mutta myös esimies, tuottavat käytännön ratkaisuja työnsä arjessa ja kohtaamisissaan asiakkaan kanssa. Useimmiten näiden ratkaisuiden lähtökohtana ovat havainnot yksittäisen asiakkaan tarpeista tai näiden tarpeiden muutoksesta, toisinaan myös työntekijän tekemä synteesi monista työssään kohtaamista tilanteista. Asiakkaan tarvetta havainnoidaan jatkuvasti. Kuten alla oleva ote kotihoidon työntekijän haastattelusta osoittaa, asiakastarpeen muutosten ymmärtämisen kannalta keskeistä on havainnoida asiakkaan arkista toimintaa. Asiakkaan yleisen voinnin kirjaaminen auttaa havainnoimaan tarpeiden muutoksia.

*H12: Mutta se on se muistisairaus, se on lisääntynyt ....yleensä se, että onko syöty vai ei. Sitte hoitajat tutkii, et mikä tilanne on nyt, vai että onko tämä nyt sitten millon tullu tämä asia (asiakkaan tilanteen muutos) tai joku mikä siel on...voi joku naapuristakin tulla sanomaan, että nyt on jotakin erikoista. Mut et sitte siin on sekin, että me ei tavallaan, sama hoitaja ei käy aina siellä. Hoitajat vaihtuu, ettei aina tiedä sit, jos sä ootki, viikko ollu välissä, et mikäs tää asia nyt onkaan... Kun asiakkaan luona on se vihko, niin siitä voi tarkistaa asioita, että mikä on tilanne... mitä on lääkkeitä annettu, onko syönnä, ja vointia.*

Bricolage'n myötä syntyvien innovaatioiden taustalla on havainnot asiakastilanteista ja asiakkaan tarpeesta. Sen myötä syntyy innovaatioita, joiden avulla: 1) palvelua mukautetaan asiakkaan tarpeeseen, 2) asiakkaan tarvetta tehdään näkyväksi ja edistetään tiedon kulkua työyksikön sisällä, 3) luodaan uusia välineitä, ja muokataan vanhoja, jotta työ sujuvoituu ja asiakas saa laadukasta palvelua, 4) etsitään uudenlaisia yhteistyön tapoja tai uudenlaisia yhteistyökumppaneita asiakkaan tarpeita vastaavan hoidon turvaamiseksi sekä 5) sujuvoitetaan omaa työtä ja siihen liittyviä rutiineja.

Bricolage'n tuottamat innovaatiot tuottavat pääasiassa ratkaisuja yksittäisiin asiakkaiden tilanteisiin, mutta leviävät laajempaan käyttöön. Esimerkiksi olemassa olevaa välinettä, hoito- ja palvelusuunnitelmaa muokkaamalla kotihoidon työntekijät mukauttavat yksittäisen asiakkaan hoitoa tämän tarvetta vastaavaksi, mutta myös tekevät tarvetta näkyväksi muille saman asiakkaan kanssa työskenteleville.

*H8: No just Efficankin nämä hoito- ja palvelusuunnitelmat kaikki kyllähän esimies niit tekee, mut me ollaan varmaan vähän koettu se et me tehdään ne paremmin [naurua]. Sit me yritetään niit aina versioida ja tehdä...*

Työntekijät myös luovat uudenlaisia välineitä. Esimerkkinä silmätippalomake, joka on syntynyt yksittäisen työntekijän ideasta ja levinnyt laajempaan käyttöön. Lomake sujuvoittaa työtä, mutta myös tukee asiakkaan hoitoa ja tiedon siirtymistä työntekijältä toiselle.

*H8:...tuommonen yksinkertanekin, just aattelen joku silmätippa, niin sä nappaat sen lomakkeen sielt (tietokoneelta) tai se et sä otat sit asiakkaan tykö, (sen sijaan, että alat) piirtämään vihkoon tai revit paperia jostain ja värkkäät sitä, et on aika paljon yksinkertaseempaa kun sä otat sen (lomakkeen) siitä mukaan.*

Oheiset esimerkit kuvaavat työtä tukevien välineiden luomista. Yhtä lailla ratkaisuja vastata yksittäisten asiakkaiden tilanteisiin haetaan työnjakoa muokkaamalla, esimerkiksi omaisiin pidetään yhteyttä ja sovitaan työnjaosta asiakkaan kulloisenkin voinnin mukaan. Nämä välineiden ja työnjaon mukauttamiset asiakkaan tilanteen mukaiseksi ovat yksittäisiä ratkaisuja. Ratkaisut tai niiden periaate leviää kuitenkin myös muihin tilanteisiin, ja siksi niitä voidaan pitää ratkaisuinnovaatioina. Huomio innovaatiota tuottaessa kiinnittyy hetkellisesti asiakkaalle tuotettavan tuloksen lisäksi myös siihen välineeseen/ työnjakoon, jonka avulla

tilanteessa toimitaan (ks. Engeström 2004). Innovaatio siis tuottaa yksittäisen muutoksen/parannuksen yksittäiseen toimintajärjestelmän osatekijään.

Aineistomme osoittaa, että bricolage tuottaa myös innovaatioita, jotka muuttavat asiakkaan hoidon prosessia. Innovoinnin kohteena on asiakkaan näkökulmasta sujuva ja tarkoituksenmukainen hoitoprosessi. Yksittäisten asiakkaiden hoidon kokonaisuutta muokataan, esimerkiksi kotihoidon työntekijät pyrkivät tukemaan asiakasta käyntimääriä ja käynnin sisältöjä mukauttamalla ja löytämään joustavia ratkaisuja siihen, miten esimerkiksi kotihoidon, ateriapalveluiden ja omaisten yhteistyöllä asiakas saa parhaiten tarpeeseensa vastaavaa hoitoa. Kyse on tällöin prosessi-innovaatioista, joissa asiakas ja hänen tarpeensa aletaan nähdä monivivahteisena ja vuorovaikutteisena ongelmana, johon toiminnalla pyritään vastaamaan (Engeström 2004). Asiakkaan hoidon prosessia muuttavia innovaatioita syntyy myös palveluiden rajapinnoilla. Toimijoina ovat erityisesti esimiehet ja huomion kohteena on yksittäisen asiakkaan hoitopolku kokonaisuutena. Esimerkiksi kotihoidon ja intervalliosaston esimiesten yhteistyönä mietitään mitkä hoitotoimenpiteet rytmitetään koti- ja osastojaksojen nivelvaiheessa. Seuraava aineistoesimerkki kuvaa kuinka laboratorionäytteet pyritään ottamaan intervallijakson aikana, jotta asiakkaan ei tarvitse matkustaa terveyskeskukseen laboratorioon.

*H13: ...Justiin minusta me on mietitty sitä että mikä on järkevää ja joustavaa sen asiakkaan kannalta. Että sitä ei tarte sitten pomotella labraan ja kuljettaa sinne, jos se on täällä meillä (osastolla) ja se toimii täällä. Ja sehän, joku labra, se ei oo päivän kahen asia ollenkaan. Sen voi ottaa ja näin. Sitten toinen on vakaampi vieläkin, kun huonommin liikkuu niin on senkin takia huonompi. Kun meillä on, tulee labraosastolle. ... Niin, ei tarte lähteä mihinkään.*

Analyysimme tukee Fuglsangin ja Sørensenin (2011) näkemystä siitä, että bricolage'n myötä syntyneet ratkaisut eivät ole suoraan toistettavissa toisissa tilanteissa, mutta niihin sisältyvä periaate on siirrettävissä uusiin tilanteisiin. Aineistomme osoittaa, että innovaatiot leviävät tiimin/ osaston sisällä epävirallisissa keskusteluissa muun muassa kahvipöydässä ja kotihoitajien taukotuvalla, ja niitä otetaan käyttöön myös muiden asiakkaiden kanssa vastaavissa tilanteissa. Ne myös kumuloituvat; eri asiakkaiden kanssa arjen työtilanteissa syntyy samansuuntaisia innovaatioita. Kumuloituessaan ja toistettaessa erilaisissa tilanteissa nämä innovaatiot muokkaavat työyhteisön toimintakäytäntöjä ja synnyttävät uusia.

Esimiehen tukema innovointi – työntekijöiden työtä kehittämällä parempia palveluja

Esimiehen tukemassa innovoinnissa kehittämisen kohteena on pääasiassa työyhteisön työn tekeminen ja sen edistäminen. Tällöin asiakkaan tarve on kohteena välillisesti palvelu- ja työprosessien kehittämisen näkökulmasta. Toisin sanoen sujuvan ja tarkoituksenmukaisen työn avulla pyritään vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Joissain tilanteissa esimiehen tukeman innovoinnin kohteeksi muodostuu myös suoraan yksittäisen asiakkaan tarve.

Kuten bricolage'ssa, myös esimiehen tukemassa innovoinnissa lähtökohtana ovat havainnot arkityöstä tai työtä tehdessä syntyneet havainnot ja kehittämisajatukset. Tässä innovoinnin muodossa niiden työstäminen on kuitenkin erilaista kuin bricolage'ssa. Bricolage'ssa innovaatiot syntyivät arkityössä ja asiakaskohtaamisissa, kun taas esimiehen tukema innovointi tapahtuu pääasiassa vallitsevilla kehittämisen rakenteilla, esimerkiksi tiimi-/osastokokouksissa ja kehittämissäpäivissä. Näillä foorumeilla työyhteisö ja esimies yhdessä analysoivat arkityötä, työn tekemistä ja haasteellisia tilanteita työssä. Tämän tuloksena syntyy työn toteuttamista edistäviä ratkaisuja. Taustalla on näkemys siitä, että monet työn tekemisen haasteet ovat kytköksissä asiakkaiden ja näiden tarpeiden muutoksiin. Työn tekemisen tapaa edistävät innovaatiot siis tuottavat ratkaisuja, joiden avulla asiakkaiden tarpeisiin voidaan vastata entistä paremmin.

Työyhteisön kokouksissa ja muilla kehittämisfoorumeilla tapahtuva innovointi perustuu yhteiseen analyysiin kehittämisen tarpeesta: mitä tulisi kehittää ja miten, jotta arkityön tilanteisiin löydetään uudenlaisia ratkaisuja. Tuotettuja ratkaisuja kokeillaan arkityössä, ja niiden toimivuutta arvioidaan jonkin ajan kuluttua.

Esimiehen tukeman innovoinnin myötä syntyneet ratkaisut kytkeytyivät aineistomme valossa pääasiassa työnjakoon ja sen myötä edistivät työn tekemistä. Syntyneet innovaatiot esimerkiksi 1) *muuttivat työnjakoa, työvuorojen ajankohtaa tai niihin sidottuja tehtäviä*. Muutokset 2) *sujuvoittivat työtä ja asiakkaiden palvelua*. Tällainen muutos on esimerkiksi hoitotyön keskeytyksiä vähentänyt ”kansliavuoro”.

*H2: Kun tää toiminta on niin paljon muuttunu ja meil ei oo tommost osastosihteerii ollu ollenkaan, niin esimerkiks semmonen vuoro on, et yks hoitaja yhden päivän aina, ajoittain siin kanslias. On lähtevii ja tulevii potilai ja paljon soittelee, ja mikä ois lähin sitä osastosihteerin työtä, mut koska semmost ei oo mahdollist saada. Me ollaan lähdetty kokeilemaan semmost, et otetaan iltavuorost se neljäs poies, ja siel on kolme, yleensä mut sit se onkin siin kansliassa sitte, tekee näit juoksevii töitä, kaikenlaisia. Se on koettu kauheen hyväksi. Nyt se on sit jääny aika vakioks. Väkeä tarvittais välil enemmän, mut ei siit haluta luopuu oikeesti...*

*Nää pitkäaikaipotilaat poistu ja meil oli ensin intervalei enemmän... Sit niitä tulemisii ja lähtemisii ja kaikenlaisii järjestelyi, siin osastolta väki sai koko aika juosta puhelimeen ja järjestellä näit asioit. Se työrauha ei ollu sitte, semmost työrauhaa... juuri kun sä saat hanskat käteen ja meinaat jotain haavahoitoa tehdä, niin puhelin soi taskussa, ja ottaa taas hanskat pois ja vastaa siihen ja hyväks lykys lähtee taas kansliaan katsomaan tai koneelta jotain asioita. Semmonen, työn katkeaminen, ja häiritä. Tietenkin sille potilaalle, jos siel hoitaja juoksee moneen kertaan siin sitte, pois kesken sen työn, niin sielt se varmaan lähti, et tavallaan koettiin se yhdessä sit semmoseks, häiriötekijäks, ettei saanu mitään tehdä kunnol loppuun asti. Varmaan sielt se sitte..*

Työnjakoa muuttavia innovaatioita olivat myös esimerkiksi 3) *työvuoromuutokset, joilla turvataan riittävä henkilökunta ja vähennetään kiirettä asiakkaan hoidon kannalta kriittisinä ajankohtina* sekä työntekijöiden perehtyminen tiettyyn erityisosaamisalueeseen, kuten saattohoitoon.

Esimiehen tukema innovointiprosessi 4) *tuottaa uudenlaisia välineitä*. Esimerkkinä yhteisen kehittämisen tuloksena syntynyt lomake, johon kirjataan asiakkaan mukana oleva omaisuus osastolle tultaessa. Lomake auttaa varmistamaan, ettei esimerkiksi muistihäiriöstä kärsivän asiakkaan omaisuutta katoa osastojakson aikana. Toisaalta myös vanhoja välineitä muokataan, esimerkkinä kuolemantapauksissa omaisten tueksi tarkoitetun oppaan päivitys.

Nämä välineitä ja työnjakoa koskevat innovaatiot ovat ratkaisuinnovaatiota, jotka muuttavat yksittäistä toiminnan osatekijää (ks. Engeström 2004). Työyhteisön yhteisen esimiehen tukeman innovoinnin myötä syntyi myös innovaatioita, jotka 5) *muuttavat merkittävästi tapaa, jolla asiakkaan palveluprosessi tuotetaan*. Esimerkkejä prosessi-innovaatioista (mt.) olivat siirtyminen kohti vastuuhoitajamallia sekä ammattiryhmien välisen työnjaon rajojen madaltaminen. Itu prosessi-innovaatiosta on myös seuraavassa aineisto-otteessa kuvattu saattohoitopotilaan kivun hoitaminen kotona.

*H7: ... on osastolla, ihan jatkuvasti saattohoitoihmisiä, semmosia kun tavallaan haluaa kotiin ja ehkä pärjäisikin kotona, niin kehitettäisiin sitä saattohoitoa, et me hoidettaisiin kotona... saattohoitopotilas saattaa saada täältä sen lääkepumpun, et me täytetään se ja laitetaan ja puhdistetaan ja, sit hän saattaa mennä kotiin sen pumpun kans ja siel on tietty omaisia ja perhettä. Käytäisiin vaikka siellä kotona vaihtamassa se tai täyttämässä se pumppu ja muutenkin käytäis kattomas et miten siel voidaan... Et tommonen on*

*kehitteillä, hoidetaan kuitenkin saattohoitoihmisiä nii sit pystyttäis tekemään se myös kotona... Ja kun omaiset tarvii kuitenkin sitä tukee myös, et ei välttämättä se potilas itsessään just sillä hetkellä, sit on aina ne omaiset, ketkä tarvii sitä vertaistukea, ja sitäkin mietittiin et.. jos on täällä menehtynyt, nii sit soitettais kuukauden päästä sille omaiselle, et miten se pärjää siel kotona, ja varsinkin jos on vanhempaa väestöä niin heillä ei välttämättä ole kenelle he puhuu.*

Kuvattu saattohoitoon liittyvä idea on vielä kehittämisasteella, sitä on kokeiltu yksittäisen asiakkaan kanssa, muttei vielä otettu laajemmin käyttöön. Toteutuessaan se vapauttaisi osastopaikkoja, joten siitä olisi merkittävää taloudellista hyötyä, mutta samanaikaisesti se mahdollistaisi asiakkaan kotona asumisen, muuttaisi asiakkaan hoidon prosessia.

### **Arjen innovointia tukeva esimiestyö**

Edellisessä luvussa toimme esille, kuinka työntekijälähtöiset innovaatiot syntyvät kahden eri mekanismin, bricolage'n ja esimiehen tukeman innovoinnin kautta. Tässä luvussa kuvaamme aineiston pohjalta innovointia tukevaa esimiestyötä kotihoidossa ja terveyskeskuksen vuodeosastolla sekä tarkastelemme esimiestyötä suhteessa Fuglsangin ja Sørensenin (2011) esittämiin innovaatioiden syntymekanismeihin. Tämän tarkastelun pohjalta tulemme esittämään hypoteesin esimiestoiminnasta ja sen kohteesta bricolage'n ja esimiehen tukeman innovoinnin edistämisessä.

Fuglsang ja Sørensen (2011) esittävät, että esimiehen tehtävänä on tukea eri innovoinnin muotojen esiintymistä samanaikaisesti, niin että ne ovat tasapainoisessa suhteessa toisiinsa. Miten tämä tapahtuu? Miten esimies voi käytännön toimillaan edistää työntekijälähtöisen innovoinnin muotojen bricolage'n ja esimiehen tukeman innovoinnin samanaikaista esiintymistä?

Aineistomme perusteella arjessa tapahtuvaa työntekijälähtöistä innovointia tukevassa esimiestyössä on seuraavia piirteitä:

- 1) Esimies toimii keskustelijana. Hän käy jatkuvasti *keskustelua asiakkaiden hoidosta* niin työntekijöiden, yhteistyökumppaneiden kuin omaisten kanssa. Keskusteluissa pyritään hahmottamaan asiakkaan tarvetta ja yritetään löytää keinoja vastata tähän tarpeeseen. Yhteistyökumppaneiden kanssa keskustelun kohteena on asiakkaan näkökulmasta sujuva hoitopolku esimerkiksi kotihoidon ja intervalliosaston välillä. Tätä keskustelua käydään epävirallisesti päivittäisissä kohtaamisissa, kahvipöydässä ja puhelimessa, mutta myös esimerkiksi hoitopalaverissa.
- 2) Esimies on mukana arjen työssä. Hänellä on *kuva asiakkaista ja heidän tarpeistaan*. Hän hyödyntää työntekijöiden asiakastuntemusta muun muassa keskustelemalla heidän kanssaan ennen palavereja, joissa asiakkaiden asioita käsitellään.
- 3) *Työtä kehitetään työyhteisössä yhdessä*. Innovoinnin foorumeina ovat tiimi/osastokokoukset, mutta myös kehittämispäivät. Näille foorumeille työntekijät ja esimies tuovat käsiteltäväksi arjen työstä ja työkäytännöistä nousseita haasteita ja kehittämisajatuksiaan. Näistä asioista keskustellaan esimiehen johdolla, huomioiden työntekijöiden eri näkökulmat ja luodaan yhteistä näkemystä kehitettävästä tilanteesta ja mahdollisista ratkaisuista. Kokouksissa sovitaan uuden tai muutetun käytännön kokeilemisesta ja siitä, miten ja milloin kokeilua tullaan arvioimaan.
- 4) *Esimies tukee työntekijöidensä osaamisen kehittymistä*. Hän kannustaa työntekijöitä osallistumaan koulutuksiin ja uusien oppien jakamiseen on työyhteisössä käytännöt, esimerkiksi kokouksista varataan aikaa koulutuksista saatujen oppien jakamiseen. Myös kehityskeskusteluissa työn ja osaamisen

kehittäminen ovat keskeisiä osa-alueita. Yksittäisten työntekijöiden erityisosaamista hyödynnetään ja sen kehittymistä tuetaan myös työnjakokäytännöillä, jolloin työntekijät pääsevät hyödyntämään kaikkea osaamistaan, ja asiakkaalle voidaan tarjota mahdollisimman kokonaisvaltaista hoitoa. Tämä on johtanut kotihoidossa esimerkiksi lähihoitajien työnkuvan laajenemiseen: Lääkehoito on koulutusten myötä tullut osaksi työtä. Myös hoito- ja palvelusuunnitelmien tekemisessä hyödynnetään lähihoitajien arjen työssä syntyvää näkemystä asiakkaan tarpeista.

- 5) *Kehittäminen nähdään kaikkien tehtävänä*, ja jokaisen osaaminen työn kehittymisen kannalta tärkeänä. Esimies keskustelee työyhteisönsä työn kehittämisestä myös oman esimiehensä kanssa ja vie työyhteisössä syntyneitä näkemyksiä eteenpäin johdolle.

Keskeistä työntekijälähtöistä innovaatiota tukevassa esimiestyössä on esimiestoiminnan kokonaisuus. Kyse ei ole esimiehen yksittäisistä teoista, vaan innovatiivisuutta tukevat käytännöt kytkeytyvät osaksi päivittäistä esimiestyötä. Tässä kokonaisuudessa niin asiakkaan tarve kuin työntekijöiden työn tekeminen ovat suhteessa toisiinsa.

Esimiehen rooli ja aktiivisuus innovaation tukijana poikkeaa hieman bricolage'ssa ja esimiehen tukemassa innovoinnissa. Näyttäisi siltä, että bricolage'a, uudenlaisten käytännön ratkaisujen syntymistä arkityössä edistää erityisesti se, että esimies käy keskustelua asiakkaan tarpeista ja tarpeisiin vastaavasta hoidosta eri toimijoiden kanssa. Esimies tekee toiminnallaan mahdolliseksi työntekijälähtöisen innovoinnin. Hän ohjaa keskustelun avulla työntekijöiden huomiota asiakkaan palvelun kannalta keskeisiin kysymyksiin, mutta tuottaa myös itse bricolage-innovaatioita, jotka tuottavat yksittäisten asiakkaiden tilanteisiin uudenlaisia ratkaisuja. Niin bricolage kuin esimiehen toimet bricolage'n edistäjänä tapahtuvat siis pitkälti epävirallisilla foorumeilla.

Esimiehen tukemassa innovoinnissa puolestaan korostuu esimiehen vastuulla oleva työyhteisön yhteinen kehittämistoiminta ja esimiehen toimet kehittämisen rakenteiden ja kehittämisvireen ylläpitäjänä. Innovaatiot syntyvät vallitsevissa kehittämisen rakenteissa kuten työyhteisön kokouksissa, joissa esimies ja työntekijät pohtivat yhdessä työyhteisön työn tekemisen käytäntöjä, niihin kehittämisen tarpeita ja työstävät niihin ratkaisuja. Esimiehellä on keskeinen rooli työntekijöiltä lähtevien ideoiden esille saamisessa ja niiden saamisessa kokeiluasteelle, kuten myös Fuglsang ja Sørensen (2011) esittävät. Lisäksi esimies käy keskustelua johdon kanssa, vie työyhteisössä syntyneitä innovaatioita ja näkemyksiä eteenpäin viejänä.

## **Johtopäätökset ja pohdinta**

Työntekijälähtöiset innovaatiot syntyvät ja kehittyvät työyhteisöissä kahden toisistaan eroavan mekanismin, bricolage'n ja esimiehen tukeman innovoinnin kautta. Bricolage'ssa innovaatiot syntyvät arjen työtä tehdessä, kun yksittäisen asiakkaan palvelua mukautetaan vastaamaan tämän tarpeita. Esimiehen tukema innovointi puolestaan tapahtuu työyhteisön yhteisen kommunikatiivisen prosessin tuloksena esimerkiksi työyhteisön kokouksissa. (ks. Fuglsang & Sørensen 2011)

Niin bricolage'ssa kuin esimiehen tukemassa innovoinnissa lähtökohtana olivat työntekijän havainnot omasta työstään ja asiakkaan tarpeesta. Nämä havainnot tulkittiin kuitenkin käyttäen erilaisia käsitteitä ja välineitä. Siksi myös innovaatiotoiminnan kohde eli kehittämisen haasteet, joihin innovaatiotoiminnalla pyritään vastaamaan, nähtiin erilaisena (ks. Schaupp 2011). Bricolage'ssa huomio kiinnittyi erityisesti yksittäisen asiakkaan tarpeisiin. Innovointi tuotti uudenlaisia välineitä, työnjakoja ja prosesseja, jotka auttoivat vastaamaan näihin asiakkaan tarpeisiin mutta myös muovasivat näkemystä tarpeista, johon työyhteisö

toiminnallaan pyrki vastaamaan. Myös esimiehen tukemassa innovoinnissa löydettiin uudenlaisia ratkaisuja vastata asiakkaan tarpeeseen. Kehittäminen kohdistui esimiehen tukemassa innovoinnissa kuitenkin työyhteisön työn tekemiseen. Tämän tuloksena syntyi uudenlaisia työnjaon käytäntöjä, työn tekemisen välineitä ja työprosesseja, jotka tukivat niin asiakastarpeeseen vastaamista kuin työntekijöiden työn sujuvuutta.

Bricolage'ssa kehittämisen kohde oli siis samanaikaisesti työn tekemisen kohde eli asiakas. Esimiehen tukemassa innovoinnissa kehittämisen kohteeksi puolestaan muotoutui itse työtoiminta, työn tekemisen kokonaisuus, jolla asiakkaan tarpeeseen vastataan, joka on astetta abstraktimmalla tasolla. Vastaava abstraktiotason muutos tapahtunee myös, kun "siirrytään" työntekijälähtöisestä innovoinnista, johdon aloitteesta tapahtuvaan innovointiin. Fuglsangin ja Sørensenin (2011) mukaan innovoinnin lähtökohtana tässä innovoinnin mekanismeissa ovat organisaatioon kohdistuvat ulkoiset odotukset ja palvelun kysyntä, ja johdon tulkinta niistä.

Miten innovaatiot vievät toiminnan kehitystä eteenpäin? Työntekijälähtöisen innovoinnin myötä niin kotihoidossa kuin terveyskeskuksen vuodeosastolla on syntynyt sekä ratkaisu- että prosessi-innovaatiota (ks. Engeström 2004). Nämä innovaatiot ovat tuottaneet uudenlaisia välineitä ja työnjakoja, muovanneet työn tekemisen ja asiakkaan palvelun prosessia eli luoneet uudenlaisia tapoja sujuvoittaa työtä ja vastata asiakkaan tarpeeseen. Ne ovat ratkaisseet osittain palvelun laadun ja tuottavuuden välistä jännitettä toiminnassa, tuottaneet parannuksia työyhteisön nykyiseen toimintatapaan muuttamatta kuitenkaan merkittävästi toiminnan logiikkaa. Työntekijälähtöisillä innovaatioilla on potentiaalia vaihteittain kehittyä myös järjestelmäinnovaatioksi, jotka muuttavat koko työyhteisön toiminnan logiikkaa. Tämä edellyttää kuitenkin toiminnan kohteen käsitteellistämistä uudella tavalla, ja muiden toiminnan osatekijöiden uudelleen rakentamista vastaamaan uudistunutta kohdetta (ks. mt.).

Esimiehen tavat ja foorumit tukea innovointia näyttäytyivät erilaisina bricolage'ssa ja esimiehen tukemassa innovoinnissa. Epämuodolliset keskustelut asiakkaan tilanteista ja hoidosta työntekijöiden, yhteistyökumppaneiden ja omaisten kanssa näyttäisivät tukevan bricolage'n syntymistä työyhteisössä. Kun taas esimiehen tukeman innovoinnin kannalta keskeisiä olivat työyhteisön yhteinen analyysi kehittämisen tarpeesta, useiden näkökulmien huomioiminen, ratkaisujen tuottaminen yhdessä ja kokeileva kehittäminen. Näyttäisi siltä, että tällaisten kehittämisen rakenteiden olemassa olo edistää myös työntekijöiden havaintojen päättymistä yhteiseen kehittämisen kohteeksi. Hypoteesimme on, että kuten innovaatiotoiminnan, myös esimiestoiminnan kohde poikkeaa näissä innovoinnin muodoissa: bricolage'ssa esimiestyön kohteena ovat pääasiallisesti asiakas ja tämän tarpeet, esimiehen tukemassa innovoinnissa puolestaan työyhteisön työtoiminta ja sen edistäminen. Näyttäisi myös siltä, että esimiehen etäisyys asiakastyöhön vaikuttaa esimiehen kohteeseen innovoinnin tukijana. Bricolage tyyppinen innovointi oli yleisempää kotihoidon tiimissä, jossa esimies teki suuren osan työajastaan käytännön asiakastyötä. Vuodeosastolla, jossa esimies toimi pääosin hallinnollisena esimiehenä, esimiehen tukema innovointi oli vallitsevaa.

Fuglsang ja Sørensen (2011) korostavat, että tietyissä tilanteissa on hyödyllistä pyrkiä integroimaan innovaatioiden syntymekanismeja. Heidän mukaansa integroinnissa tulee huomioida työntekijöiden autonomian ja johdon välinen tasapaino ja käytännön integrointikeinoina he esittävät esimerkiksi ideoiden keräämisen, niiden näkyväksi tekemisen ja ideoiden siirtymisen päivittäisiin työkäytäntöihin, jolloin innovaatiokriteereihin sisältyvä toistettavuus toteutuu. Näemme, että tämä integrointi on merkityksellistä, mutta esitetyt keinot eivät ole riittäviä. Yksittäisten keinojen lisäksi keskeistä on 1) pyrkiä integroimaan kehittämisen kohteita: etsiä toimintatapoja, joilla asiakkaan tarpeet saadaan vakiintuneeksi osaksi esimiehen tukeman innovoinnin kohdetta, ja näin entistä vahvemmin palveluiden kehittämisen lähtökohdaksi ja 2) integroida innovaatioiden levittämisen tapaa: esimiehen tukema innovointi kokeiluineen tukee innovaatioiden leviämistä työyksikön sisällä, kun taas bricolage-innovaatioiden leviäminen on usein melko sattumanvaraista. Esimiehen toiminnalla ja

työyhteisön yhteisillä kehittämiskäytännöillä onkin merkittävä rooli, jotta myös bricolage'n leviämisestä tulisi systemaattisempaa.

## Kirjallisuus

- Bason, C. (2010) Leading public sector innovation. Co-creating for a better society. Bristol, UK: The Policy Press, University of Bristol.
- Brown, G. & Yale, G. (1983) Discourse analysis. Cambridge: Cambridge University Press.
- Engeström, Y. (1987) Learning by expanding. An activity theoretical approach to developmental research. Helsinki: Orienta-Konsultit Oy.
- Engeström, Y. (1993) Developmental studies of work as a testbench of activity theory. Teoksessa S. Chaiklin & J. Lave (toim.) Understanding practice: Perspectives on activity and context. Cambridge: Cambridge University Press, 64–103.
- Engeström, Y. (1995) Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Painatuskeskus.
- Engeström, Y. (2004) Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.
- Fuglsang, L. (2010) Bricolage and invisible innovation in public service innovation. *Journal of Innovation Economics* 1 (5), 67–87.
- Fuglsang, L. & Sørensen, F. (2011) The balance between bricolage and innovation: Management dilemmas in sustainable public innovation. *The Service Industries Journal* 31 (4), 581–595.
- Heikkilä, J., Jantunen, S., Mäkelä, T., Naaranoja, M., Piippo, J., Sankelo, M., Sinervo, T., Teriö, J. & Tuomivaara, S. (2013) Osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtamista edistävät tekijät. Monitieteellinen näkökulma. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 141.
- Hernandez-Mogollon, R., Cepeda-Carrion, G., Cegarra-Navarro, J. & Leal-Millan, A. (2010) The role of cultural barriers in the relationship between open-mindedness and organizational innovation. *Journal of Organizational Change Management* 23 (4), 360–376.
- de Jong, J. & Den Hartog, D. (2007) How leaders influence employees' innovative behavior. *European Journal of Innovation Management* 10 (1), 41–64.
- Kurki, A-L. & Tuomivaara, S. (2014). The emerging object of municipal home care – collaborative innovation as a potential for expansion. Teoksessa H. Knutagård, B. Krantz & M. Jedemark (eds.) *A Nordic Perspective on the Cultural and the Activity Approach in Theory and Practice*. Kristianstad: Kristianstad University Press, 75–80.
- Naaranoja M. & Uden L. (tulossa) Collaborative capabilities for health innovation.
- Schaupp, M. (2011) From Function-Based Development Practices to Collaborative Capability Building: An Intervention to Extend Practitioners' Ideas. Teoksessa R. F. Poell & M. van Woerkom (toim.) *Supporting Workplace Learning. Towards Evidence-based Practice*. Dordrecht: Springer, 205–224.
- Seeck H. (2008) Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus, Helsinki University Press.
- Sinervo T. (2013) Osuva-kysely. Alustavia tuloksia Osuva-hankkeesta. [online]. <URL: [http://www.osuva-foorumi.fi/files/2012/04/Osuva-workshop\\_Sinervo.pdf](http://www.osuva-foorumi.fi/files/2012/04/Osuva-workshop_Sinervo.pdf)>. Luettu 2.10.2013
- Sotarauta, M., Saarivirta, T. & Kolehmainen, J. (2012) Mikä estää kuntien uudistumista? Kunnallissalan kehittämisäätiön tutkimusjulkaisusarjan julkaisu nro 66. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Valtanen, E. & Tuomivaara, S. (2013) Constructing collaborative innovation – Leadership practices at a municipal health centre ward. Conference paper at WORK 2013, 23 August 2013, Turku.

---

---

# Johdettavana media murroksessa – ammattilaisen elämä, kokemus ja kerronta

**Pekka Kurvinen**

Vaasan yliopisto

.....

## Abstrakti

Luovien asiantuntijaorganisaatioiden johtamisessa tarvitaan (Drucker 2001, 285) yksilöltä ja tietotyöntekijöiltä uudenlaista ajattelua ja toimintaa. Artikkelini perustuu väitöstutkimukseeni, jossa tarkastelen ihmisten johtamisen, sosiaalipsykologian ja yhteisöviestinnän viitekehyksessä 40 media-ammattilaisen kirjoittamia elämän- ja urakertomuksia. Tutkimuksessa pyrin tuomaan luovien alojen ammattilaisten johtamiseen uuden teoreettis-metodologisen kontribuution ihmisen sisäisen kerronnan avulla. Kehitän media-alan johtamiskäytäntöjä johdettavien lähtökohdista: miten nivoa yhteen yksilön kertomukset, kokemukset ja elämä sekä organisaatioiden tarpeet yhteisen menestyksen saavuttamiseksi. Abduktiivisen tutkimuksen narratiivinen lähestymistapa on saanut innoituksensa etenkin L. S. Vygotskin kulttuurihistoriallisen teorian lähikehityksen vyöhyke -ajattelusta sekä John Deweyn kokemusfilosofiasta. Analyysissa tutkittavan oman työn ja toiminnan merkitys korostuvat. Yksilön ainutlaatuisuus kielii transmodernista johtamisajattelusta, jossa hän tiedostaa ammatilliseen osaamiseensa liittyvät odotukset ja vaatimukset – ihmisarvonsa sekä linkittää nämä elämänkokonaisuuteensa. Tutkimus ilmentää luovien media-ammattilaisten johtamistyössä ihmistuntemuksen ja yhteisöllisyyden sekä luottamuksen rakentamisen ja vuorovaikutustaitojen ensiarvoisuuden.

Avainsanat: media-ammattilainen, johtaminen, kokemus, yhteisöllisyys, sisäinen kerronta

## Johdanto

Johtaminen liikkeessä

Yritysympäristön jatkuva muutos, talouselämän liberaalistuminen ja globaalistuminen sekä organisaatioiden murros edellyttävät johtamiselta monien kulttuurien ja arvojen ymmärrystä. Ihmisten johtamisen merkitys korostuu organisaatioissa, jotka ovat nopeasti liikkuvia ja joissa tarvitaan luovuutta ja yhteisöllisyyttä. Kulttuuriset ja kontekstuaaliset tekijät tarvitsevat uudenlaista hallintaa ja luovuutta. (Alasoini 2010, 9; Aaltio 2008)

Viestinnän keskusliiton (2008, 23) mukaan viestintä-alalla on kasvava tarve innovaatiojohtamisen ja luovien asiantuntija-alojen esimiestaitojen opetukseen. Työsuhteiden epävarmuus on lisääntynyt, ja työntekijöiltä vaaditaan uudenlaista yrittäjämäistä asennoitumista työllistyäkseen. Päätyöt, jatkokoulutus, työttömyys, vanhempainlomat ja sapattivapaat pirstovat työuraa. Työntekijän on kyettävä liikkumaan työmarkkinoilla joustavasti ja päivittämään pitkin työuraa. (Haara 2012, 12)



Jyrki Jyrkiäinen (2008, 8) toteaa, että media-alaa on pitkään leimannut taloudellisten tehokkuusvaatimusten lisääntyminen. Mediateollisuus joutuu sopeutumaan monikanavaisuuteen ja kehittämään uusia ansaintamalleja (Jyrkiäinen 2008, 10). Internet vaikeuttaa erityisesti sanomalehtien perinteisiä liiketoimintamalleja ja haastaa mediayhtiöt muutokseen. (Mt., 8).

Malmelin ja Wilenius huomauttavat (2008, 16), että mediayritysten johtamiseen ja päätöksentekoon kohdistuvaa akateemista tutkimusta on tehty vähän, vaikka nämä yritykset ovat mediatalouden kehittymisen etulinjassa.

Peter Drucker (2001, 285) väittää itsensä johtamista vallankumoukselliseksi johtamisnäkemykseksi. Se vaatii yksilöltä ja tietotyöntekijöiltä uudenlaista ajattelua ja toimintaa. Jokaisen organisaation jäsenen on otettava vastuu itsestään ja ympäristöstään. Saarisen ja Longan mukaan ihmismieli on arvokas, paljolti hyödyntämätön tutkimuskohde. (Drucker 2001, 285; Saarinen & Lonka 2000, 53, 54)

Jagdish Parikhin (1991) mielestä yksilöiden nopea muuttuminen edellyttää erityispanostusta itsensä johtamiseen ja erityisesti uskomusten hallintaan tavalla, joka yhtäältä painottaa riittävää kulttuuriyhtenäisyyttä ja toisaalta edistää jokaisen organisaation jäsenen yksilöllisyyttä (Parikh 1991, 7). Huippusuoritukseen pääsy vaatii mahdollisimman suuren potentiaalin saavuttamista ja ylläpitämistä. (Mt., 10).

Väitöstutkimukseni tarkastelee poikkitieteellisesti media-ammattilaisen elämän- ja uramuutoksia johdettavana olemisen näkökulmasta. Artikkelissani analysoin ihmisten johtamisen, sosiaalipsykologian ja yhteisöviestinnän viitekehyksessä 40 media-ammattilaisen kirjoittamia elämän- ja urakertomuksia.

Abduktiivisen tutkimukseni taustalla on ajatus siitä, että ihminen luo merkityksiä elämänmuutokselle tavalla, joka ammentaa kulttuurista merkitysjärjestelmää sekä nojautuu yksilöllisen kokemukseen ja elämänhistoriaan. Narratiivinen lähestymistapani sai innoituksensa erityisesti L. S. Vygotskin kulttuurihistoriallisen teorian lähikehityksen vyöhyke-ajattelusta sekä John Deweyn kokemusfilosofiasta.

## **Merkilliset tyypit**

Jaoin saamani informanttien itsestään kirjoittamat elämän-, ura- ja eritoten johdettavana olemisen kertomukset neljään tarinatyyppiin, jotka juontuvat länsimaisista tyyppitarinoista romanssista, komediasta, ironiasta ja tragediasta (esim. Murray 1986). Tyypit ovat

- komediasta innoituksensa saanut *puurtaja*
- romanssiin pohjautuvat *valloittaja*
- ironinen tai satiirinen *rikkuri*
- traaginen *pudokas*

McAdamsin elämäntarina-analyysin henkilöhahmot autonominen vs. yhteisöllinen esiintyvät tutkimuksessa seuraavasti: rikkuri (autonominen), valloittaja (autonominen/autonominen-yhteisöllinen), puurtaja (yhteisöllinen), pudokas (ei-autonominen–ei-yhteisöllinen). (McAdams 1997, 61–72)

Tutkittavat luovat kertomuksissaan identiteettiään siten, että jokainen kertomus sisältää useita kertomuksia. Näitä ovat esimerkiksi rakkauskertomus, opiskelukertomus, ihmisenä kasvukertomus, luopumiskertomus, pettymys- ja itsensä voittamisen kertomus, eheytyminen kertomus ja matkakertomus. Kertomuksissa ihmisen identiteetit ovat jatkuvassa,

vuorovaikutuksellisessa taistelussa eivätkä aina näy ollenkaan kiinteytyvän tai eheytyvän. (Sveningsson & Alvesson 2003, 1163–1193).

Jokaisessa tyyppitarinassa on näkyvissä paitsi referentiaalinen, myös evaluatiivinen funktio. Evaluaatiossa kertoja ilmaisee kertomansa ytimen, tarkoituksen, perustelunsa ja pyrkimyksensä sekä paljastaa yksilöllisen tapansa asennoitua kuvaamiinsa tapahtumiin. Evaluaatio on mahdollista tunnistaa kiinnittämällä huomiota tiettyihin puheen syntaktisiin ominaisuuksiin. *Vahvistamalla* kertoja korostaa kertomuksensa merkitystapahtumia; hän voi *verrata* ja *rinnastaa* niitä toisiinsa sekä *selittämällä* tuottaa tapahtumiin kommentaareja. Kategorisesti ja sisällöllisesti kertomuksissa ovat kertomuksen alku ja loppu sekä tausta, aika, paikka, eriasteinen toiminta, affektiiviset, kognitiiviset ja konatiiviset reaktiot, evaluatiiviset painotukset, negatiot, huudahdukset, kysymykset, vertaukset ja määreet, aikamuodot ja niiden vaihtelu, toisto sekä dialogiset muunnelmat ja lainaukset. (Labov 1972, 366, 378–394; Labov & Waletzky 1967, 37)

Elämän- ja työuran käännekohdissa osoittautuu, että entiteetin on äärimmäisen tärkeää löytää se taso, pohja, jota kohti tai alemmaksi tämä ei tahdo joutua. Silloin yksilö joutuu toteamaan, että hänellä on edessään täydellisen elämän-, ajattelu- ja suhtautumistavan muutoksen aika. Nöyrytyessään hän kokee vapauttavan tunteen, suunnattoman, voitollisen ilon. Menneisyyden syyllisyys ja häpeä väistyvät, tulevaisuuden mielikuvitukselliset itsekeskeiset pelot kaikkoavat.

Tutkittavista jokainen on jossain elämänsä vaiheessa tutkinut itseään, perimmäisiä arvojaan, oman elämänsä tarkoitustakin. Muutostyö on voinut alkaa, kun yksilö on ymmärtänyt, että taakse ja sivulle katsotaan kerran, tehdään tilanteenarvio, otetaan uusi suunta ja painetaan kaasua. Itsestä, omasta elämästä, identiteetistä on kysymys, ei muiden mielihaluista tai tarpeista.

*Puurtajien* (18) joukko on tutkituista suurin. Heidän komediakerronnassaan ilmenee pyrkimys yhteisöllisyyteen, yhteiseen sosiaaliseen identifioitumiseen ja ammatti-identiteettiseen menestykseen. Työntekijän kutsumusta korostavia kertomuksia leimaa uralla kiihkotta, tavallisimmin horisontaalisesti eteneminen, progressiivisuus ja vaikeuksien voittaminen, oman paikan löytäminen ammatissa ja yhteisössä sekä tulevaisuudenusko. Määräaikaistyöntekijät joutuvat kohtaamaan tulevaisuudenpelkoa, mutta kykenevät komediallisen asennoitumisensa ansiosta kääntämään tunnetilansa myönteisiksi ja edistämään pyrkimystä toistaiseksi voimassa oleviin työsuhteisiin (Leinikki 2009, 161–162).

Puurtajia leimaa pitkä, usein jo kesäharjoittelijana alkanut työura yhden ja saman työnantajan palveluksessa, usein harrastuksen ja työn yhteensovittaminenkin. Elämäntapa on vakiintunut. Tarkkailija-puurtaja on tarkka havainnoija, joka tyytyy kohtaloonsa hyväksymällä tyynehkösti talouden vaihtelut, jotka yllättävät esimiehet puurtajaa enemmän. Puurtaja mielestään myös näkee organisaationsa strategisen osaamattomuuden, virhearviot ja -ratkaisut sekä väärissä kohdin tinkimisen. Puurtaja on pragmaatikko, mutta ei opportunisti, eikä johda ihmisiä. Hänellä on kyllä vastuuta, mutta ei valtaa. Hän ei valita, vaikka näkee päätösvallan valuvan oman yksikön, osaston, konserniyhtiönkin ulkopuolelle. Median murroksessa koti ja perhe ovat yliveritiset – ne tuovat turvan – ja työn takia puurtaja ei viitsi itseään sairastuttaa.

Puurtajalla ei uudistus- ja muutosvalmiina moniosaajana ole tarvetta joka tilanteessa lähteä miellyttämään, ei tosin vastaanhangoittelemaankaan muutosta. Tunnussanoja ovat omaan ydinosaamiseen keskittyminen sekä kaikinpuolinen luottamus, sattumaan tarttuminen ja muutosvalmius.

Elämänvalinnoissaan puurtaja on rauhallisuuttaan löytänyt itsensä sisäisen ajattelun, tarinan ja itsensä kuuntelun avulla. Puurtaja saa yleisönsä myötätunnon tyytymällä siihen, mitä hänellä on, ja löytämällä elämäntapaansa keskeltä pienet, aitoa onnea hänelle tuottavat asiat. Hänen ei tarvitse kadehtia toisia tai tavoitella epärealistisia asioita. Puurtaja ei arvostele muiden

elämänvalintoja, ei pilkkaa eikä kehu olevansa muuta kuin itsensä. Oman paikkansa yhteiskunnassa ja yhteisössä löytänyt harmoninen, sympaattinen puurtaja on elämäniloinen, ja onnellisin silloin kun on saanut tilaa ja luottamusta osakseen. Yhteisöllisyys tuo turvaa, ja pohjimmiltaan tekijä-, ei-toteuttajaluonteinen puurtaja uskoo tulevaisuuteen: kun tekee oman osansa, ei voi käydä kuin hyvin.

*Valloittajien* (12), oman tiensä kulkijoiden, romanssipohjaiselle kerronnalle ominaista on kuvata työ rajallisesti joustavana ympäristönä, josta voi ja saa halutessaan paeta – ja johon voi tarvittaessa palata uudelleen. Elämän vaikeita jaksoja on opittava arvioimaan ja rakentamaan tavalla, joka voi viedä myönteiseen tulokseen ja auttaa rakentamaan elämää romanssin avulla. (Murray 1986, 283; Tolska 2006, 115). Elämäänsä tyytyväisten ja kohtaloon valoisasti suhtautuvien valloittajat toimivat intuitionensa perusteella ja ovat valmiita eri syistä muuttamaan työnsä ja elämänsä suuntaa.

Valloittaja arvostaa omassa ja esimies-alaistyyppisessä analyttisessä vaihtelussa, uteliaisuudessa viestinnän ja markkinointiviestinnän eri osa-alueilla sekä innovatiivista globaalia toimintaa. Hänessä kytevät ja itävät olemassa olevat kritiikki ja halu muuttaa itseään sekä maailmaa. Valloittaja on oman jaksamisensa ja sietokykynsä ääriarjoilleenkin koettaessaan halunnut ottaa mittaa itsestään, etsinyt oman elämänsä kestäväntä perustaa, tehnyt usein vaikeita valintoja, mutta selvinnyt voittajana. Kun kaikkea ei voi saada luopumatta jostain, perhe ja tyyni elämänlaatu jäävät valinnoissa toiseksi. Konfliktissa hänen arvonsa ovat maailman houkuteviidakoissa joutuneet koetukselle. Valloittaja tajuaa kuitenkin itse-tutkistelussaan että arvojaan ja etiikkaansa vastaan on hyödytöntä taistella: hän valitseekin joko kaidan, juuri hänen oman jumalansa häntä varten tasoittaman tien, aidon, kestävänsä tulevaisuudenuskon ja ponnistelee kaikin voimin tavoitteisiinsa päästäkseen. Valloittaja on oivaltanut, että toinen vaihtoehto on ojanpenkereeseen jumittuminen toistaitoisena.

Valloittaja on kouluttautunut ja laajalti sivistynyt, minkä hän mieluusti näyttää muillekin. Vilkas, utelias, kohtuuriskiäkin ottava luonteenlaatu pitää liikkeessä organisaatiohierarkiassa ja sen ulkopuolilla kaikkiin suuntiin edestakaisin liikkueena. Valloittaja ymmärtää, että johtamisen hierarkisuus on median murroksen ja kovenneiden markkinatalouden vaatimusten ansiosta lisääntynyt: johtamistavat vaihtelevat muotivirtausten myötä – ainoa pysyvä on kulujen minimointi ja voiton maksimointi. Oravanpyörästä valloittaja tahtoo hypätä pois.

*Rikkurit* (7) ovat heterogeenisyydessään arrogantteja seikkailijoita, kyseenalaistajia. Heidän erottamisensa muista tarinatyypeistä ei ole yksiselitteinen saati selväpiirteinen. Rikkuri ei piittaa siitä, mitä muut hänestä ajattelevat – eikä juuri yhteisöllisyydestäkään. Hän rakentaa oman elämänsä omin ehtoinensa – usein perheettä ja läheisriippuvuuksitta. Ilkikurinen virne suupieleessä, pisteliäskin kritiikki saamattomia ja toikkaroivia rikkurin mielestä riskinottoon haluttomia ja kykenemättömiä tovereita kohtaan tahdittaa maailmankansalaisen elämää ja uraa. Hällä väliä – aina voi palata takaisin, jos sivuloikka ei jaksakaan kiinnostaa, rikkuri tuumii. Hän ei tunne turvattomuutta vaihtelevassa, vauhdikkaassa, alati muutoksessa olevassa elämässään eikä huoli huomisesta. Globaalius on poukkoilevaa vuorikiipeilyä, viidakossa tarpomista ja kanootilla putouksista selviämistä, omien rajojen etsimistä ja koettelua, henkisesti ja ruumiillisesti. ”Minulla on valtavan voimakas tarve tehdä omia asioitani haluamallani tavalla, työ on oikeasti elämäntapa ja keskeinen osa identiteettiä.”

Vanhemmiten rikkuri pysähtyy tutkimaan veronsa vaatinutta rikkonaista elämänkaartaan. Rehellinen itsetutkistelu saa tunnustamaan, että valinnat eivät aina kenties olleet yksilön perimmäisten arvojen ja perusarvostusten mukaisia. Mutta riskiottajan on siedettävä myös tappiot.

Rikkurin ironinen viesti on, että toisaalta täyttäessään ensisijaisesti omat, arvopohjaiset odotuksensa ja toissijaisesti tarkoituksenmukaisiksi valitsemiensa sidosryhmien tarpeet (aina tässä järjestyksessä!), lopputuloksena on, että aina joku petetty – ei kuitenkaan rikkuri itse. Hän

porskuttaa ja nauttii voidessaan näpäyttää ylemmydessään mielestään alempiarvoisia ja ennakkoluuloisempia, muutokseen huonosti kykeneviä. Laajan oppineisuutensa, sivistyksensä, vahvan itseluottamuksensa ja seikkailuhenkisyytensä ansiosta rikkurin riskinotto onnistuu.

Yöunien menetyksettä itsensä kanssa jatkuvasti oikea-väärä -kamppailua käyvä rikkuri ei selviä. Hänen lopputuloksensa jatkuva ja raastava kriittisyys (erityisesti muihin) vievät kuitenkin sisäiseen ja ulkoiseen voittoon. Vallanpitäjien toiminnan oikeellisuuden arvostelu ja vakiintuneiden käytäntöjen horjuttaminen ovat rikkurin elämäntehtävä, joka karnevalistisuudestaan ja populismistaan huolimatta tuo rikkurille itselleen ja hänen itselleen kumppaniksi kelpuuttaneelle sidosryhmälle kilpailuetua kerta toisensa jälkeen. Sanallisessa ja sanattomassa viestinnässään koppava tyyliniekka aiheuttaa virallisen ekonomisti-, hallinto- ja tutkijaliturgian kyllästävässä konservatiivibyrokraatiassa hämmennystä. Mutta ilman ukkosenjyrinää, salamaniskuja ja rankkaakin sadetta auringonsäteiden ihanuutta ei osaisi arvostaa.

*Pudokkaiksi* (3) laskettavien henkilöiden merkitys on määräänsä nähden suuri, sillä uransa jossain vaiheessa syyllisyyttä, häpeää ja kaltoin kohdelluksi itsensä tunteneita pudokkaiksi laskettavia on miltei jokaisessa tutkittavassa.

Pudokasta leimaavat viha, kauna ja katkeruus hänen ylenpalttisessa kielteisyydessään. Itsekkyys ja saamattomuus, omiin mahdollisuuksiin uskomattomuus ja elämän realiteetteja pakeneva mielenlaatu sekä toimintatapa ennustavat tappiota – kaikilla elämän osa-alueilla. Kuvitelma siitä, että maailma pyörii hänen ehdoillaan saa pudokkaan kerta toisensa jälkeen lankeamaan itse itselleen asettamaansa ansaan. Pudokas ei itsekeskeisyydessään ja itsekkyydessään sopeudu työskentelytapaan, jossa jokaisen odotetaan ottavan vastaan sekä yhteisöllistä valtaa ja vastuuta että huolehtimaan itsestään. Siinä, missä rikkuri kääntää narsistisuuden myönteisen suhtautumis- ja toimintatapansa avulla ja ansiosta edukseen, pudokas upottaa itsensä yhä syvempään sietämättömän oikeassa olemisen tarpeensa suohon.

Ylpeys ja kostonhimo estävät pudokasta tunnustamasta omia virheitään saati pyytämään anteeksi erheitään: ne ovat aina muiden syytä. Hänen odotuksensa työelämästä ja käsityksensä omasta ylenmääräisestä merkityksestään eivät kohtaa, mutta sopeutuminen vallitsevaan järjestykseen ei ole vaihtoehto. Vääränlainen ylpeys ja nöyryyden puuttuminen yhdistyneinä kaikenpuoliseen riskinottohaluttomuuteen estävät komediapuurtajan, romanssi-valloittajan tai ironikkorikkurin tapaisen oman polun löytämisen, harmonisen tilan palauttamisen. Pudokkaan itsessään kuvitteleva vilpittömyys, naiivius ja hyvää tarkoittavuus tai toisaalta hänen kuvitelmansa omasta älyllisestä ylivertaisuudestaan eivät suo mahdollisuutta ottaa toiselta apua vastaan.

Maaailman mustavalkoisuudessa ei ole harmaan sävyjä – sateenkaaren värikylläisyydestä puhumattakaan. Pudokkaan ajatuksessa ja kielessä on avaruutta ja vivahteita inhorealismista nokkeluuksiin, upean yksilölliseen ja kollektiiviseen menestykseen. Hän on itse rakentanut omaksi kohtalokseen elämänsä ja uransa lasikattoisen vankilan. Se sulkee sukupuolisessakin alemmuudentunnossaan sisäänsä säälettävän, mielestään vain vääryyttä kokevan, ylpeyteensä, ahneuteensa, pohjattoman vihaansa ja kostonhimoonsa, muita halveksivan haukkamaiseen ahneuteensa sekä sosiaalisia verkostojaan kohtaan kateutta tuntevan yksilön. Menneisyyden syyllisyys ja häpeä ovat jääneet käsittelemättä ja nujertamatta, tulevaisuuteen myötämielisesti suhtautuminen peloilta saavuttamatta. Huono itse- ja omanarvontunto estävät häntä arvostamasta itseään ja muita. Kateissa on kaikinensa pudokkaan identiteetti, jonka ansiosta elää myönteisesti ylpeänä, tyynen ja rauhaisen iloisena, parvessa lentäen, kaikkina aikoina ja kaikissa paikoissa, arvopohjaisesti, eettisesti ja moraalisesti itseä ja muita tasapuolisesti sietäen ja kunnioittaen.

Esimieheltä vaaditaan väsymätöntä ponnistelua idealistisen yksilön itsetunnon kohottamiseksi ja toisaalta itsekeskeisyyden nujertamiseksi. Onkin aiheellista kysyä, missä määrin esimieheltä voi vaatia käyttäytymis- ja kasvatustieteellisiä valmiuksia.

Syyt siihen, että kaikki selkeimmin pudokstarinoiksi luokiteltavat kertomukset ovat naisten tuotoksia, jäivät arvailuiksi. Aineistosta kuitenkin tulkitsen, että naisille näyttäisi olevan miehiä helpompi avautua myös kielteisistä tunteistaan, kertoa epäonnistumisistaan. Kulttuurisesti naisen on miestä helpompi olla heikko ja haavoittuvainen; nainen avautuu myös miestä helpommin kielteisistä tunteistaan. Pudokkaiden vähäinen kokonaismäärä kielii siitä, että epäonnistumisen mukanaan tuoma syyllisyys ja häpeä estävät vapaaehtoiseen tutkimukseen osallistumisen: on helppoa ja mukavaa muistella ja kertoa onnistumisesta kuin myöntää (itselleen tai ulkopuoliselle) halujensa, tarpeidensa, pyrkimystensä ja tavoitteidensa kariutuneen.

### **Sisäiset asiakkaat johtamisen keskiössä**

Tutkittavien eettiset ideologiat vaihtelevat puurtajan ekseptionistisuudesta valloittajan situationistisuuteen ja rikkurin subjektivismista pudokkaan absolutismiin. Maailmankuvaltaan tyypit asennoituvat elämäänsä pudokasta lukuun ottamatta myönteisesti. Puurtajan persoonallisuudesta kuvastuu eläminen hetkessä, sellaisena kuin se annettuna eteen tulee. Valloittaja ja rikkuri katsovat eteenpäin, kun taas pudokas on tunteillaan reagoiva kaikki tai ei mitään, joko-tai-tyyppi. Kiintoisaa ja jossain määrin yllätyksellistä on, että mediatoimialaan julkisuusorientoituneesta luonteesta huolimatta tyypit näyttäisivät taipuvat introverttiuteen.

Media-ammattilaisten kertomukset osoittavat, että toimialan tietointensiivisessä, luovuutta ja innovatiivisuutta edellyttävässä, luottamukseen nojaavassa arvo-, eettis- ja professio-perusteisessa toimintaympäristössä asiakkuuksien hallinta on menestyksen perusta. Heidän halujensa ja tarpeittensa tyydyttäminen on elämän ja kuoleman kysymys. Nämä halut ja tarpeet voi tyydyttää vain sitoutunut henkilöstö, johon kuuluvat tulevaisuudessa yhä kiinteämmin organisaatioon läheisessä, jatkuvassa toimeksiantosuhteessa olevat pätkä- ja silpputyöläiset sekä freelancerit.

Pelkästään ulkoisten asiakkaiden etujen ajaminen, johon tutkimusaineiston perusteella kehitys näyttäisi kulkevan ja jossa aineellinen menestys on keskiössä, on lyhytnäköistä ja tuhoisaa. Luovissa asiantuntijaorganisaatioissa johtamisen painopisteen tulee olla sisäisissä asiakkaissa.

Peter F. Drucker (2002) argumentoi, että yrityksen olemassa olon tarkoitus on luoda asiakaskuntaa, josta syystä yrityksellä on vain kaksi perustehtävää: markkinointi ja innovointi. Drucker myös toteaa, että ihmisiä täytyy johtaa kuin vapaaehtoistyöntekijöitä, "tehdä heistä kykeneviä yhteiseen suoritukseen, tehdä heidän vahvuuksistaan tuloksellisia, ja heikkouksistaan merkityksettömiä: Ihmisiä ei 'johdeta'. Tehtävänä on ohjata ihmisiä. Päämääränä on saada jokaisen yksilön erityisvahvuudet ja tiedot tuottavaan käyttöön." (Mt., 74)

### **Ratkaisevat toiminnot limittyvät toisiinsa**

Aristoteles esittelee retorisen vaikuttamisen keinoina kolme tekijää, jotka ovat eetos, paatos ja logos. (Aristoteles 1977, 10–11)

Eetos (muinaiskreikaksi *ethos*) on käsite, joka tarkoittaa vakiintunutta paikkaa, tapaa ja moraalista luonnetta. Eetoksessa on kyse henkilön vakuuttavuudesta ja uskottavuudesta. Sana *ethos* on sanan *ethikos*, "moraali", "moraalisen luonteen osoittaminen" latinankielisen

muodon *ethica* kautta sanan "etiikka" alkuperä. Paatos (muinaiskreikaksi *pathos*) tarkoittaa alun perin jonkin kohteena olemista, kokemista ja kärsimistä. Paatoksessa on kyse vetoamisesta kuulijan tunteisiin ja lisätä tämän vastaanottajuutta. *Logos*, joka myös on kreikkaa, voi tarkoittaa puhetta, sanaa, merkitystä, ajattelua, järkeä, periaatetta, sääntöä, suhdetta, oppia tai [mielekästä] lakia. (Garton 1957, 247–254; Liddell & Scott 1940; Aristoteles 1977)

Media-ammattilaisten kerronnassa retorisen vaikuttamisen ja suostuttelun keinot ilmenevät ja korostuvat arvoissa ja etiikassa (eetos), kokemuksessa (paatos) sekä professionissa (logos). Media-ammattilaisten johtamiskeskeisestä kerronnasta nousee neljä muuta toimintaa – identiteetti, motivaatio, luovuus ja innovatiivisuus, hyvinvointi – jotka limittyvät keskenään. Kaikenpuoliseen luottamukseen kiinnittyneinä nämä kaikki toiminnot lomittuvat keskenään johtamisviestinnässä ja kaikkiin sidosryhmiin ulottuvassa keskeytymättömässä vuorovaikutuksessa.

*Arvot* ovat yksilön elämän perimmäisissä valintatilanteissa vahvan uskon sävyttämiä käytöstapoja, jotka ovat henkilökohtaisesti tai sosiaalisesti suositeltavampia kuin vastakkainen toiminta (Rokeach 1973, 5). Arvojen tulee olla yhteiset ja jakautuneet kaikkien henkilöstö- sekä muiden sidosryhmien kanssa. Organisaation johdon on kyettävä tunnistamaan, tulkitsemaan ja ymmärtämään toimintaympäristön lisäksi organisaation sisäisen toimintakulttuurin keskeisiä arvoja ja piirteitä sekä yksittäisten toimijoiden toimintatapoja jatkuvassa muutoksessa.

Yhteisöllisyys sekä työntekijöiden ja johtajien sitoutuminen yhdessä muiden sidosryhmien kanssa arvoihin on välttämätöntä. Johtajuus jakautuu, se moninkertaistuu jokaisen johtamistapahtumaan osallistuvan luodessa moniarvoista sosiaalista todellisuutta. Luovan yksilön ainutkertaisuus ja erilaisuus on erityinen arvo. Sopeutuminen uuteen toimintaympäristöön merkitsee koko arvoketjun muuttumista, missä arvojen mustuminen on estettävää. Johtajan on kyettävä luomaan johdettaviinsa tunne, että "tämä on juuri minun tarinani" (Kerby 1991, 50).

Tutkittavat kokevat vapauden, itseohjautuvuuden sekä objektiivisuuden tärkeiksi arvoiksi ja edellyttävät (Nousiainen 2002, 59–61) vahvaa itsemääräämisoikeutta valintatilanteissa. Arvoperusteisessa toimijuudessa itsellisyys korostuu, vastuullisuus vahvistuu luottamuksen sekä muista välittämisen ja kunnioittamisen ilmapiirissä. Yksilöt kokevat etenkin markkinatalouden vakavaksi arvojensa ja perusarvostustensa uhaksi.

*Etiikka* on tutkittavien elämässä, kokemuksessa ja kerronnassa hyvän elämän sääntöjä siitä, miten tulee menetellä ja käyttäytyä. Se käsittelee myös velvollisuuksia, oikeudenmukaisuutta, tasapuolisuutta, hyveitä ja luonteenlaatua (Lundquist 1988, 10–11).

Tutkittavien eettiset arvot näyttävät olevan vahvasti sidoksissa perheeseen ja kulttuuriin, mikä tuottaa ongelmia monikulttuurisiin toimintaympäristöihin siirryttäessä sekä konsolidoitumisessa ja yritysjärjestelyissä. Toisaalta medialla ja media-ammattilaisilla on mahdollisuuksia myötävaikuttaa yleiseen eettiseen ajatteluun. Johto valitsee perinteiset journalistiset hyveet tai talouden lyhytjännitteisen ja erityisesti omistajia, rahoittajia ja sijoittajia palvelevan linjan. Media-ammattilaisten työ- ja elämäntyytyväisyys sikiää arjen pienistä iloista, voitoista ja saamastaan arvostuksesta (Florida 2005, 256).

Innovatiivisuutta tappavaa on kaikissa toimissa vanhojen uskomusten ylläpito, poikkitieteellisuuden sivuuttaminen samoin kuin yhden sidosryhmän suosimisjärjestelmät. Vanhat auktoriteetit sekä toimintatavat tulee kyseenalaistaa, irtautua vääränlaisesta turvallisuudentunteesta ja ryhtyä ennakkoluulottomiin ratkaisuihin. Henkilöstöpolitiikan on tuettava heterogeenisuutta. Itsekeskeinen mukavuusajattelu, miellyttäminen ja myötaily vievät nopeaan turmioon.

Eettisyyttä säilyttää ja sen mukaista johtajuutta edistää toimijan ammattitaito, työkokemus ja johtajan oman eettisen perustan yhdenmukaisuus. Journalistin ohjeet sekä Julkisen sanan neuvoston kannanotot antavat hyvän ammattieettisen koodiston media-alan toiminnan perustaksi. Eettisten ohjeiden yhteiseen noudattamiseen liittyy myös vuorovaikutuskulttuurin avoimuus sekä asioiden esittämistapa (Rohr 1998, 11).

*Kokemuksen*, implisiittisen tiedon taustalla on monesti laaja, lakisääteisen lähdesuojankin ansiosta ääriluottamuksellinen, vainuava, vihiä ja oivalluksia tuottava verkosto. Kokemus karttuu koko elämän ajalta, siirtyy ihmisen henkilökohtaiseen ja sosiaaliseen tarinavarantoon ja näyttäytyy jälleen arjen draaman kohtauksissa. Hiljaisen, syvällisen perehtymisen ja kokemuksellisen tiedon voi välittää vain kerronnassa.

Yksilöiden ja yhteisöjen oppimisprosessien alistaminen kokemuksen ulkopuoliselle auktoriteetille pysäyttää demokratian prosessin ja aiheuttaa pidäkkeisyyttä. (Dewey 1938, 53–54). Yksilöiden kokemus kehittyy parhaiten silloin, kun yhteinen toiminta tuottaa yksilöissä yllykkeitä, jotka voidaan jalostaa yksilöiden ja yhteisöjen uudenaikaisiksi voimiksi.

Kokemusta tulee saattaa organisaation hyödyksi mestari–kisälli -oppipoikamenettelyssä. Jokaista organisaation ydin- ja tukiprosesseihin osallistuvaa ulkoista ja sisäistä sidosryhmää tulee kannustaa ja kuunnella tiedon taltioimiseksi ja edelleen välittämiseksi niin sanallisen kuin sanattoman viestinnän keinoin, virallisesti ja epävirallisesti. Leimallista on tunneälyn ja intuitiivisuuden merkitys murroksessa (Kolari 2010, 6).

Strategisen johtamisen näkökulmasta kaikkien johtamistoimintaan osallisten kokemukset tulee ottaa vakavasti (vrt. Dewey 1938, 56). Päämäärät eivät ole jonkin suppean joukon ajattelun ja toiminnan tulosta vaan ne nousevat yhteisestä keskustelusta ja pohdinnasta, johon jokainen yhteisön jäsen on sekä oikeutettu että velvollinen osallistumaan oman kokemuksensa jakamalla.

*Professiossa* ammattialakohtaiset professiot sekoittuvat, aiheuttavat sekaannusta, kyräilyä ja valtataisteluakin. Profession hiomisen ydintekijöitä ovat asiakaskeskeisyys, jatkuva kehittyminen, puolueettomuus, tehokkuus, luovuus, lojaalisuus sekä luottamuksen rakentuminen. Työt on jaettava yksiselitteisesti. (Rohr 1998, 11). Demokraattisuus ja riippumattomuus halutaan turvata kaikissa työn tekemisen vaiheissa.

Johdettavien kerronnassa professionaalisuus edellyttää laatuun liittyviä arvoja, pätevyyttä ja ansioita (Zelizer 2004, 112) sekä informatiivisuuden arvostamista. Johtamistyössä tulisikin aina muistaa perinteiset journalistin jutunteon ammattikysymykset: kuka, mitä, missä, milloin, miksi ja miten (vrt. Burken dramatistinen viiden tason pentadi, Burke 1945; 1950). Organisaatiokulttuuri ammattislangeeneen on keskeisessä asemassa yhtenäisyyden ja organisaation strategian peruskäsitteiden määrittelyssä.

*Identiteetti* rakentuu ja on olemassa ihmisten kertomuksessa, jota he myös elävät (MacIntyre 1981). Ammatti-identiteetti ilmenee kerronnassa osaamisena. Identiteetin avulla media-ammattilainen haluaa kerronnassaan kuulua osaajana yritykseensä ja työyhteisöönsä. Yhdessä jaettavan, yhteiseen menestykseen ja tavoitteisiin luotaavan ja uskovan, yksilöä kunnioittavan, virikkeellisen johtamistyön avulla identiteetti lisää omanarvon- ja itsetuntoa ja rehellisyyttä omasta ja muitten osaamisesta. Nöyryys on johtava elämänsäsenne.

Pysyvän työuran käydessä yhä harvinaisemmaksi myös freelancereiden, pätkä- ja silpputyösuhteisten organisaatioiden jäsenten ja siten organisaatioiden itsensä identiteetin muokkaaminen yhteisen arvopohjan mukaiseksi korostuu. Vahva identiteetti auttaa vanhasta irtautumisen ja uuden omaksumisen prosessissa. Identiteetin muokkaamisessa johdon on osattava hyödyntää johdettavia vertaisryhmätasolla: samalla hierarkia-asteella olevien mahdollisuudet ja uskottavuus keskinäisten unelmien luomisessa ovat yläpuolella olevaa

johtoa paremmat. Myös läheisen ottaminen mukaan identiteettiprojektiin on hyödyksi. Sekä palkkiselälle henkilöstölle että pätkätyöläisille ja freelancereille tulee tarjota yhtäläisiä koulutusmahdollisuuksia identiteetin ja identifikaation vahvistamiseksi (Filander 2006).

*Motivaation* saavuttaminen edellyttää aina tahtoprosesseja (Snow, Corno & Jackson 1996, 243). Yrityksen johtamisen on perustuttava pitkäjänteiseen, visioivaan, tavoitteelliseen toimintaan. Ammattilaisten aito, vilpittön halu toimia yhteisen menestyksen eteen painottuu aineettomiin, sisäisiin motivaattoreihin, joista keskeisinä näyttäytyvät työn tekemisen ilo, etsiminen, tutkiminen ja haasteisiin ryhtyminen.

Kun sisäiset motivaattorit tyydyttävät (Maslow 1943) ylemmän tason tarpeita (esimerkiksi arvostus ja itsensä kehittäminen), ulkoiset motivaattorit tyydyttävät aineellisen turvallisuuden kaltaisia alemman tason tarpeita ja niiden vaikutus on lyhytaikainen.

Motivaatioulottuvuus käsittää muiden muassa sisäisen ja ulkoisen tavoitteenasettelun, epäonnistumisen pelon, suoriutumistarpeen, itsetunnon ja luottamuksen omiin kykyihin. Tahdonalainen toiminta sisältää esimerkiksi halun oppimiseen, hellittämättömyyden, pyrkimisen, sisäisen säätelyn ja arviointiprosessin, muut itsensä kontrollointistrategiat ja toiminnan kontrollipremissit eli ihmisen käsityksen omasta kontrollimahdollisuudestaan ja suhteesta itseän ja muihin. (Snow, Corno & Jackson 1996, 243; Koironen & Ruohotie 2001, 104; Kyrö, Mylläri & Seikkula-Leino 2008).

Esimiestyössä joukko tulee saada mukaan luomalla työn tekemisestä elämän ja kuoleman kysymys, tilanne ja tienhaara, jossa vain yksi kaikkien ja kaikki yhden puolesta -solidaarinen vastuu vie voittoon. Tässä työssä tunteiden huomioiminen on ensiarvoista. Tunteet merkityksellistävät, ne mielletään ruumiillisten aistimusten kielellisiksi tulkinnoiksi ja niiden esittämiseksi (Lupton 1998, 24–27). Niinpä yksilön henkilökohtaiseen tarinavarantoon elämän draamassa kertyneet havainnot ja kokemukset tulee kaivaa esiin yhdessä hyödynnettäviksi ja jalostettaviksi. Kieli ja ajattelu käyvät rinnan, teoria ja käytäntö vuorottelevat, tunne ja ajatus yhtyvät (Vygotski 1982, 20–22). Lurijan (1946) ikkunavertauksen kaltaisesti on opittava erottamaan oleellinen epäoleellisesta, tehtävä oikeita asioita oikein ja kyettävä perustelemaan kulloisetkin siirrot.

Kertomukset ja tarinat ovat johtajan ensisijaisia motivoimiskeinoja joko-tai -tilanteissa. Ajattelu ja affekti käyvät käsi kädessä. Niitä ei ole syytä erottaa, sillä affektit antavat ajatuksille suunnan ja tulkinnan ja saavat ne liikkeeseen. Niiden avulla – jälleen yksilön henkilökohtaisia ominaisuuksia hyödyntäen – korostamalla positiivista toimintaa, esimies vie joukkonsa voittoon. Innovatiiviset media-ammattilaiset merkityksellistävät asiat tunteittensa avulla.

Muutoksessa ja murroksessa tunteiden tarkkaileminen on niin yksilö- kuin yhteisötasollakin (Ibarra 2003, 61–62, 64) keskeistä tulevan ennakoimiseksi ja hallitsemiseksi. Johtajan on tarkkailtava, mutta myös osattava näyttää omat tunteensa, avoimesti ja läpinäkyvästi.

Konatiivinen eli tahdonalainen toiminta määrittelee liikkeen ja sen suunnan. Se myös kertoo tietoisien taipumuksen toimia tai pyrkiä johonkin. Johdolle konatiivisuus on priorisoinnin väline, josta on löydettävissä hellittämättömyyden ja valmiuden avaimet jatkuvaan itsensä kehittämiseen. Paitsi tulevaisuuden pelot ja turvattomuus, myös menneisyyden pettymys, syyllisyys ja häpeä ovat itsetutkistelun avulla nujerrettavissa. Esimiehen tulee kannustaa johdettavaa oman menneisyytensä ruotimiseen sekä tarjota korvansa työtoverinsa vuodatukselle.

*Luovuus ja innovatiivisuus* kehittyvät sosiaalisesti, yhteisesti jaettujen yksilöllisten, yhteisöllisten ja kulttuuristen kokemusten avulla. Media-toimialan ylin johto näyttää luottavan siihen, että tulevaisuuden taloudellinen tuottavuus lisääntyy innovaatioiden avulla (Castells & Himanen 2001, 47), jotka tuottavat jotain uutta (Wilenius 2004, 40).



Ammattilaiset panostavat professionaaliseen materiaaliseen palveluun, johto luottaa tekniseen ja taloudelliseen kehitykseen. Johtamisen avulla on mahdollista yhdistää luovuudesta versoneet, yksilön omat ja toisten merkityksiin perustuvat uudisajatukset yhteisiksi käytännöiksi.

Yhteishengen ja verkostojen merkitys korostuu rationaalis-normatiivisessa työtavassa ja -kulttuurissa. Johtajan tehtävänä on kannustavan hallinnan, valmentamisen ja ohjaamisen sekä seuraamisen keinoin luoda työntekoon juoni, jossa jokainen toimija kokee olevansa työyhteisössään niin esimiesten kuin mahdollisten alaisten ja vertaisten kanssa samalla organisatorisella tasolla, yhtä arvokkaina, kateudetta, samoin vaikutusmahdollisuuksin, turvassa.

Rutiinit on osattava ottaa uuden, usein analyttistä, erityisosaamista ja konseptuaalis-proseduraalista tietoa (Amabile 1998, 78) sisältävän tekemisen lajin ja tavan siemenenä, missä jatkuvalla kouluttautumisella on keskeinen funktionsa. Luova, innovatiivinen ihminen on aina myös taiteilija. Johtajan tehtävänä on luoda toimintaympäristö, jossa huipputaiteilijoiden joukko ei soita sinfoniaorkesterin tapaan nuoteista, vaan jazzbändin tavoin jammailee ja inspiroi – asiakkaan, kuulijan iloksi ja nautinnoksi, yleisöltään koko ajan lisää pontta ja innoitusta hakien ja saaden. Kuin veneen ohjaaja, jonka tehtävä on luodata aluksensa väylälle, ottaa linja kiinni, muutosjohtaja tekee yhden kunnollisen oikaisun. Pienet korjausliikkeet vievät energiaa, aikaa ja vaivaa; ne ovat tehottomia ja aiheuttavat vaaratilanteita.

*Hyvinvoinnin* luomisessa johdolla on yhteistä juonta rakentava rooli, jossa osaajien ammattitaidosta sekä fyysisestä, sosiaalisesta ja psyykkisestä hyvinvoinnista tehdään keskeinen mission ja tavoitteiden osa. Hyvinvoiva yksilö toimii itsenäisesti ja luotettavasti, mikä ei tarkoita sitä, että johtamista ei ollenkaan tarvittaisi. Johtajalta vaaditaan jatkuvaa tilanteenarviointia ja yksilön persoonan, työ- ja elämäntilanteen tuntemusta.

Yksilö ajattelee ja havainnoi itseään sekä keskustelelee itsensä kanssa sisäisesti tarinoidessaan. Tällöin hän myös asettaa elämänsä osa-alueita tärkeysjärjestykseen ja oikeisiin mittasuhteisiinsa. Menettelyn avulla ihminen edesauttaa henkistä ja sosiaalista hyvinvointiaan ja kykenee estämään stressiä sekä muutoinkin arvioimaan tulevaisuutta. Johtajan tehtävänä on auttaa yksilöä tuntemaan arvokkuutensa sellaisenaan, vertaamalla itseään muihin. Hän saavuttaa koherenssin (Antonovsky 1982, 123–125), perustan, jolta hahmottaa ympäristöään.

Hyvinvointi ei ole ristiriidassa tehokkuuden ja tavoitteellisuuden kanssa. Kun johtaja ymmärtää antaa jokaiselle työntekijälle työtä ja valtaa sekä vastuuta tasapuolisesti ja yksilö itse ymmärtää työn, levon, terveiden harrastusten sekä perhe-elämän tasapainon, jokainen organisaatiota palveleva jaksaa, on luova, oppimiskykyinen ja innostunut (Seeck 2008, 289) kaikilla elämän osa-alueilla. Aineellisen ja aineettoman hyvinvoinnin merkitys on yksilöllinen (Harvey & Mukhopadhyay 2007, 57–58), mutta media-ammattilaiselle erityisesti itsellisyys, tunne, että hänestä välitetään sekä solidaarisuus kaikkia sidosryhmiä kohtaan käyvät eturintamassa.

Oman itsensä arvostaminen arvokkaana entiteettinä yhteisön täysvaltaisena jäsenenä, parastaan yrittävänä jäsenenä, vapaaehtoinen luovuttaminen ja hyväksyntä ovat tekijöitä, joihin johtamisen ja esimiestyön tulee myötävaikuttaa.

Demokraattinen johtamistapa edellyttää entiteetiltä henkilökohtaista sitoutumista yhteisiin periaatteisiin sekä solidaarisen vastuunottoa vallankäytön mahdollisuuden vastapainoksi.

*Toiminnot* limittyvät toisiinsa aiheuttamalla yksilön teoissa, tunteissa, uskossa ja elämänkaaren kokemuksissa kokonaisvaltaisen, monipolvisen, -tahoisen ja -kerroksisen muutoksen. Hän alkaa toimia toisin kuin aiemmin oivallettuaan muutoksen vääjäämättömyyden.

Vygotskin (1982) mukaan sisäisessä puheessa, jota tutkimani kertomukset edustavat, sanan takana ovat paitsi ajatus, myös ilmauksen päämäärä ja motiivi, affekti ja emootio. Olenkin kertomuksia puidessani koettanut selvittää sanan suhdetta motiiviin, emootioon ja yksilön persoonallisuuteen löytääkseni – Vygotskia lainatakseni – ajattelun ja kielen ongelman tai pikemminkin ytimen löytääkseni. Sanan ja teon jatkuvan vuorovaikutuksen analyysi on tie, jonka routavaurioisilta kuopilta ja risukkoisilta aitovieriltä yksilön perimmäiset vaikuttimet ovat tunteissaan, teoissaan ja tahtotiloissaan aistittavissa ja poimittavissa.

Oman työn merkitysten korostuminen kielii transmodernista johtamisajattelusta, jossa yksilö tiedostaa ammatilliseen osaamiseensa liittyvät odotukset ja vaatimukset – ihmisarvonsa, jossa korostuvat persoonallinen kasvu, humanisuus, toisista pyyteettä välittäminen ja palvelunhalu (Ray 1996, 29–38).

Media-ammattilaisen johtaminen tavoittelee yhteistä hyvinvointia ja menestystä, joka perustuu syvälliseen ihmistuntemukseen. Menestyäkseen työtehtävissä ihmisen on johdettava itseään tunnistamalla sekä tunnustamalla ura- ja elämänkertomuksensa niiden sisällä olevine kertomuksineen. Esimiehen taas on avoimen, luottamuksellisen, läpinäkyvän, aktiivisen vuorovaikutuksen avulla, osana luonnollista työn tekemistä, hankittava johdettavasta nämä tiedot. Johtamisessa yksilö- ja yhteisöllisenä inhimillisinä tavoitteina tulee olla aito, vilpitön nöyryys, rehellisyys ja lähimmäisenrakkaus.

Vain tuntemalla johdettavan työ- ja muun elämän tekojen, tunteiden ja uskon perimmäiset – yksilön integraatiotekijät – johtamistoiminta voi kokemuksissa ja kerronnassa tuottaa sekä yhteisen että yksilön tulevaisuuden kaikkinaisen menestyksen. Todelliset johtajat ovat kyvykkäitä syvälliseen kuunteluun (Bennis 2009, 329).

### **Johtamisajattelu käännettävä päälaelleen**

Yhteisöllisyys sikiää sinänsä terveestä ajattelutavasta, että maailma ja työelämä eivät ole enää vanhan suuren tarinan luomus, vaan ihmiset luovat joka päivä todellisuuttaan ja tulevaisuuttaan yhteisin ajatuksin, kielin, sanoin ja merkityksin. Mutta niin kauan kuin yhteinen menestys ei rakennu ammattilaisen elämän, kokemuksen ja kerronnan varaan, yhteisöllisyys on haaveille perustuva, motivaatioton tyhjä taulu.

Kuinka moni johtaja aidosti identifikaatiota tavoitellessaan pysähtyy kuuntelemaan työntekijän kertomusta – yksilön mielen sisäistä prosessia, jossa hän tulkitsee elämänsä tapahtumia, niistä muodostamiaan merkityksiä ja käsityksiä hyvästä johdettavana olemisesta. Kuinka monella johtajalla on itsellään riittävä elämän- ja urakokemus elettyinä voidakseen muodostaa omasta historiastaan kestävä perustan omalle ja johdettavien yhteisölliselle menestykselle?

Johtajuusajattelu tulee kääntää päälaelleen. Yhteisöllisyys syntyy johdettavien elämän- ja uratarinoista, mielen prosesseista, työntekijöiden kuuntelemisesta – omistajien lyhytjännitteisten vaatimusten sijaan.

Jos ja kun organisaatio ymmärretään joukoksi ihmisiä, joilla on yhteinen tavoite ja tahtotila, näistä ihmisistä, tutuista kasvoista, äänistä ja tiedontuottajista, institutionaalisista perusyksiköistä tulee pitää kaikin keinoin kiinni ja huolta.

Uudisjohtajalle viesti on kirkas: verkotu ja hyödynnä poikkitieteellistä osaamista, jos mielit menestyä, kuuntele ja luota, itseesi ja toisiin. Valitettavasti vain nurkkakuntaisuutemme, kaunaisuutemme, kateutemme ja kyräilyhenkemme estävät järkevä päätöksenteon. Taivaanrannan maalariksi tatuointi estää aineettoman luovuuden ja innovoinnin hyödyntämisen. Menestyäkseen johtajan on uskallettava erottua, ottaa riski, hypätä kylmään veteen, vaikka kuinka pelottaisi tai hävettäisi.

## Kirjallisuus

- Aaltio, I. (2008) Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY.
- Alasoini, T. (2010) Mainettaan parempi työ. Helsinki: Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA.
- Amabile, T. (1998) How to kill creativity. *Harvard Business Review*, September-October 1998, 77–87.
- Antonovsky, A. (1988) *Unraveling the Mystery of Health. How People Manage Stress and Stay Well*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Aristoteles (1997) *Retoriikka: Runousoppi*, suom. Paavo Hohto, Helsinki: Gaudeamus.
- Bennis, W. (2009) *The Essential Bennis*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Burke, K. (1945) *A Grammar of Motives*. New York: Prentice Hall.
- Burke, K. (1950) *A Rethoric of Motives*. Berkeley, California: University of California Press.
- Castells, M. & Himanen, P. (2001) Suomen tietoyhteiskuntamalli. (The Finnish model of the information society.) *Sitra* 242. Suom. Jukka Kemppinen. Helsinki: WSOY.
- Dewey, J. (1938) *Experience and education*. New York: The Macmillan Company.
- Drucker, P. (2002) *Druckerin parhaat. valittuja kirjoituksia Peter F. Druckerin teoksista*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Drucker, P. (2001) *Essential Drucker*. New York: HarperBusiness.
- Filander, K. (2006) Työ, koulutus ja katoavat ammatti-identiteetit. Teoksessa J. Mäkinen, E. Olkinuora, S. Rinne & A. Suikkanen (toim.) *Elinkautisesta työstä elinikäiseen oppimiseen*. Jyväskylä: PS-kustannus, 43–60.
- Florida, R. (2005) *Luovan luokan esiinmarssi*. Tampere: Tammer-Paino.
- Garton, C. (1957) Characteristics in Greek Tragedy. *The Journal of Hellenic Studies* 77 (2), 247–254.
- Haara, P. (2012) Viestintäalan ja -ammattien tulevaisuuden osaamistarpeita. Esiselvitys viestintäalan laadullisen ennakkoinnin hankkeelle. Journalismin, viestinnän ja median tutkimuskeskus COMET, Tampere: Tampereen yliopisto.
- Harvey, A. S. & Mukhopadhyay, A. K. (2007) When twenty-four hours is not enough. Time poverty of working parents. *Social Indicators Research* 82 (1), 57–77.
- Ibarra, H. (2003) *Working Identity. Unconventional Strategies for Reinventing Your Career*. Boston: Harvard Business School Press.
- Jyrkiäinen, J. (2008) *Journalistit muuttuvassa mediassa*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kerby, A. P. (1991) *Narrative and the self*. Bloomington & Indianapolis: Indiana University Press.
- Koiranen, M. & Ruohotie, P. (2001) Yrittäjyyskasvatus – analyysseja, synteesejä ja sovelluksia. *Aikuiskasvatus* 2/2001, 102–111.
- Kolari, P. (2010) *Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kyrö, P., Mylläri, J. & Seikkula-Leino, J. (2008) Kognitiiviset, affektiiviset ja konatiiviset ulottuvuudet ja niihin liittyvät metavalmiudet yrittäjämäisessä oppimisessa. *Liiketaloudellinen aikakauskirja LTA* 3/08. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu, 269–296.
- Labov, W. & Waletzky, J. (1967) *Narrative Analysis: Oral Versions of Personal Experience*. Press. Teoksessa J. Helms (toim.) *Essays on the verbal and visual arts*. Seattle University of Washington, 12–44.
- Labov, W. (1972) *Language in the Inner City Studies in the Black English Vernacular*. Philadelphia: The University of Pennsylvania Press.
- Leinikki, S. (2009) *Pelon ja toivon välissä. Päätyöläisen urakerronta*. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Liddell, H. & Scott, R. (1940) *A Greek-English Lexicon*. Medford: Tufts University.
- Lundquist, L. (1988) *Byråkratisk etik*. Lund: Studentlitteratur.
- Lupton, D. (1998) *The Emotional Self. A Sociocultural Exploration*. London: Sage.
- Lurija, A. (1946) On the pathology of grammatical operations [in Russian]. *Izvestija APN RSFSR*, No. 17. Julkaistu englanniksi 1988 teoksessa J. Downing (toim.) *Cognitive psychology and reading in the USSR*. Amsterdam: North-Holland, 95–141.

- MacIntyre, A. (1981) *After Virtue: A Study in Moral Theory*. Notre Dame: University of Notre Dame Press.
- Malmelin, N. & Wilenius, M. (2008) *Välittäjät. Vastuullisen viestinnän tulevaisuus*. Helsinki: Gaudeamus.
- Maslow, A. (1943) A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50, 370–396.
- McAdams, D. P. (1997) The Case for Unity in the (Post)Modern Self. A Modest Proposal. Teoksessa R. D. Ashmore & L. Jussim (toim.) *Self and Identity. Fundamental Issues*. Oxford: Oxford University Press, 46–73.
- Murray, K. (1986) Literary Pathfinding: The Work of Popular Life Constructors. Teoksessa T. R. Sarbin (toim.) *Narrative Psychology. The Storied Nature of Human Conduct*, New York: Praeger, 276–292.
- Nousiainen, J. (2002) Uusmedia ja mediataide – silminnäkijälausuntoja altistumisalueelta. Teoksessa M. Tarkka & T. Mäkelä (toim.) *Uusi mediakulttuuri innovaatioympäristönä. Kotimainen ja kansainvälinen tutkimus. Sisältötuotanto-työryhmän väliraportti 7*. Helsinki: Mediakulttuuriyhdistys m-cult ry, 47–62.
- Parikh, J. (1991) *Managing Your Self: Management by Detached Involvement*. London: Basil Blackwell Publishers.
- Ray, P. H. (1996) *The Integral Culture Survey. A Study of the Emergence of Transformational Values in America*. Research Report 96-A. Institute of Noetic Sciences in Partnership with Fetzer Institute, California-Michigan.
- Rohr, J. A. (1998) *Public Service, Ethics & Constitutional Practise*. Kansas: The University Press of Kansas.
- Rokeach, M. (197) *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.
- Saarienen, E. & Lonka, K. (2000) *Muodonmuutos*. Helsinki: WSOY.
- Seeck, H. (2008). *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Tampere: Gaudeamus.
- Snow, R. E., Corno, L. & Jackson, D. N. (1996) Individual differences in affective and conative functions. Teoksessa D. C. Berliner & R. C. Calfee (toim.) *Handbook of Educational Psychology*. New York: Simon & Schuster Macmillan, 243–310.
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2003) Managing Managerial Identities: Organizational Fragmentation, Discourse and Identity Struggle. *Human Relations* 56, 1163–1193.
- Tolska, T. (2002) *Kertova mieli. Jerome Brunerin narratiivikäsitys*. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Viestinnän Keskusliitto ry (2008) *Koulutuslinjaukset 2008*. Seinäjoki: Viestinnän Keskusliitto ry.
- Wilenius, M. (2004) *Luovaan talouteen. Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana*. Helsinki: Edita.
- Vygotski, L. S. (1982) *Ajattelu ja kieli*. Espoo: Weilin+Göös.
- Zelizer, B. (2004) *Taking Journalism Seriously: News and the Academy*. Thousand Oaks: Sage.

## Aineisto

Haasteena johtamisen vahvistaminen valtionhallinnossa (2005). Valtiovarainministeriö, valtion työmarkkinalaitos, Henkilöstötilinpäätöshankkeen kehittämisryhmä.

---

---

# Työyhteisön innovatiivinen kehittäminen perustuen työntekijöiden itsearviointiin ja demokraattiseen dialogiin

**Kaija Loppela**

Seinäjoen ammattikorkeakoulu

.....

## Abstrakti

Tämä artikkeli esittelee "Keskustellen työkuuntoon" -toimintamallin (Loppela 2004) avulla tapahtunutta työntekijöiden itsearviointiin ja dialogiseen kehittämiseen perustuvaa yhteisöllistä kehittämistoimintaa ja aikaansaatuja tuloksia neljällä eri toimialalla (kaupan ala, sosiaali- ja terveysala sekä nuoriso- ja liikuntotoimialat) vuosien 1999–2006 välisenä aikana. Kyseessä on toiminta- ja arviointitutkimus, ja tuloksia on analysoitu laadullisesti, sisällön analyysin menetelmin. Tällä hetkellä kyseistä toimintamallia sovelletaan tutkimusohjelmassa Dialoginen johtaminen luovuuden ja innovatiivisuuden tekijänä (Dinno-hanke). (Syvänen ym. 2012). Keskeisinä tuloksina on todettu, että avoin keskustelu, mahdollisuus vaikuttaa oman työn ja työyhteisön kehittämiseen esittämällä erilaisia, keskeneräisiäkin kehittämisajatuksia ja tarvittaessa myös avointa kritiikkiä ja niistä keskusteleminen yhdessä tasavertaisesti ja dialogisesti ovat keskeisiä vaikuttavia tekijöitä erilaisten innovaatioiden syntyemisessä ja kehittämistoiminnan onnistumisessa. Tärkeää on myös ajan ja paikan löytäminen yhteisille kokoontumisille ja yhdessä oppimiselle, palaverikäytäntöjen perusteellinen uudistaminen ja eri osapuolten aito sitoutuminen yhteiseen kehittämistyöhön.

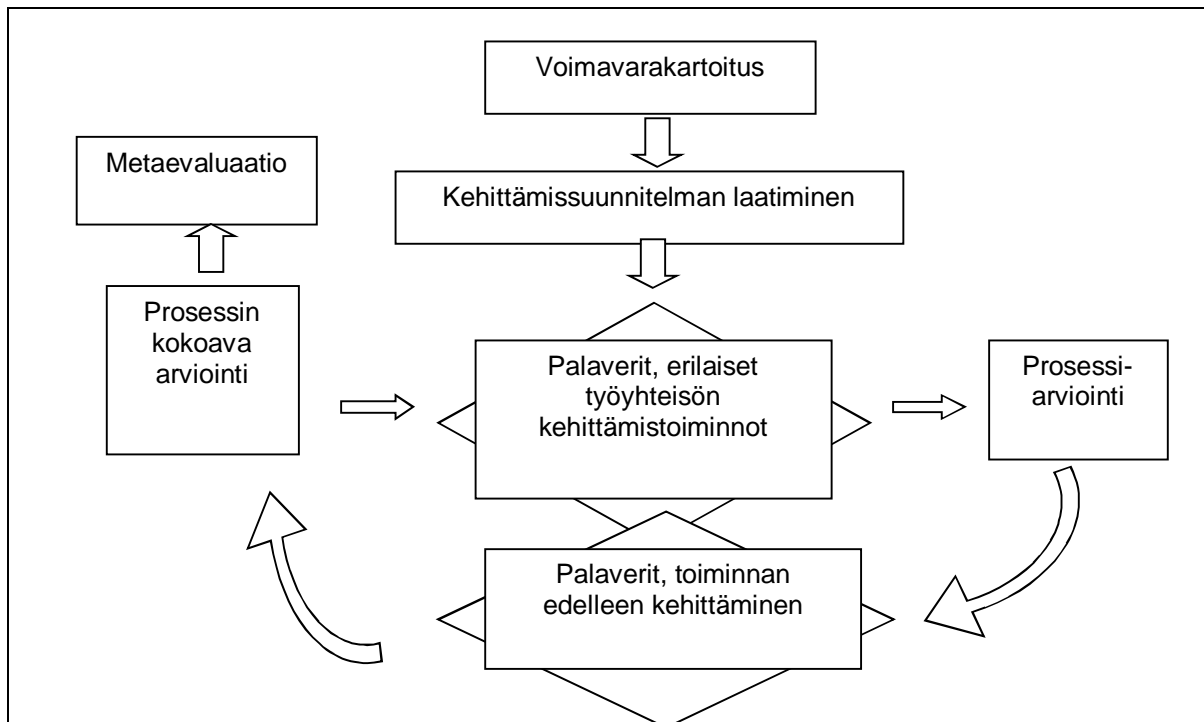
Avainsanat: yhteistoiminnallinen ja dialoginen kehittäminen, itsearviointi, reflektiivinen yhdessä oppiminen, demokraattinen dialogi ja työkyky/työhyvinvointi.

## Johdanto

"Keskustellen" työkuuntoon -toimintamallin keskeisiä taustakäsitteitä ja mallin toteutus

Tässä artikkelissa tarkasteltavan "Keskustellen työkuuntoon" -toimintamallin keskeisiä teoreettisia taustakäsitteitä ovat reflektiivinen yhdessä oppiminen, dialoginen kehittäminen ja johtaminen, innovatiivisuus ja luovuus, työkyky ja työhyvinvointi sekä työmotivaatio. "Keskustellen työkuuntoon" – toimintamallin taustalla on vuonna 2004 valmistunut väitöskirja *Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon – työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä* (Loppela 2004). Esittelen tässä artikkelissa kyseisen mallin sisältöä, taustateorioita sekä mallin toteuttamisen myötä esille tulleita keskeisiä arviointitutkimustuloksia.

## Keskustellen työkuuntoon -toimintamalli



Kuvio 1. Keskustellen työkuuntoon -toimintamallin syklinen eteneminen (Loppela 2004)

Keskeistä mallin toteutuksessa on yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden samanaikainen huomioiminen työyhteisössä, työn tekemisen kontekstin eli työympäristön huomioiminen, työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen, oppimis- ja kehittymismahdollisuuksien varmistaminen sekä työmotivaation tukeminen. Mikäli näitä tekijöitä pystytään huomioimaan ja tukemaan, se koituu sekä työntekijöiden että työnantajan eduksi. Työnantajan kannalta ne heijastuvat työntekijöiden sitoutumisena työyhteisöön sekä organisaation tuloksellisuutena ja työntekijöiden inhimilliseltä kannalta katsottuna työkykynä ja työhyvinvointina. (Loppela 2004)

### Voimavaratekijät ja kehittämistä vaativat tekijät

Työyhteisön toimivuuteen ja työhyvinvointiin sekä työkykyyn vaikuttavat tekijät jaetaan kolmeen pääluokkaan, jotka ovat 1) työolot ja työpaikan terveydelliset tekijät, 2) työyhteisö ja työilmapiiri sekä 3) työntekijän voimavarat. Nämä pääluokat sisältävät useita tekijöitä, joita kaikkia ei edes voida määrittää "etukäteen", irrallaan siitä kontekstista, missä työkykyä ja työyhteisön toimivuutta arvioidaan. Tekijät ovat dynaamisia ja dynaamisessa vuorovaikutuksessa siten, että ympäristö ja siinä tapahtuvat muutokset vaikuttavat systeemisesti ajateltuna niihin jatkuvasti. Mäkitalo ja Palonen (1994) ovat tarkastelleet työkykykäsitettä muun muassa integroidun mallin mukaisesti, missä käsitys ihmisestä on biopsykososiaalinen, ja työkyvyn ja hyvinvoinnin edistämisen periaatteena on yksilön, hänen toimintansa ja toimintaympäristönsä muodostama systeemi. Yksilön ja ympäristön suhde nähdään yksilön toimintana yhteisössä, ja tämä suhde on dynaaminen, usean toimijan ja olosuhteiden väliseen vuorovaikutukseen perustuva.

Työyhteisössä esille nostettavia sekä positiivisia asioita, niin sanottuja voimavaratekijöitä, että negatiiviseksi koettuja, kehittämistä vaativia asioita, tarkastellaan aina samanaikaisesti kolmesta eri näkökulmasta: työntekijöiden itsensä näkökulmasta, työnantajan näkökulmasta

ja asiakkaiden (käyttäjien) näkökulmasta. Näin kehittämistyössä yhdistyvät organisaation, johdon sekä työntekijöiden näkökulmat, ja aito kehittäminen mahdollistuu ja kytkeytyy laajemmin laadun kehittämiseen. Tällöin voidaan puhua henkilöstövoimavarojen johtamisen sijasta strategisesta henkilöstövoimavarojen johtamisesta. (Mm. Furnham 1999). Virtanen ym. (2011) toteavat, että asiakkaiden huomiointi kehittämistyössä on yhtä tärkeämpää ja että huomioiminen vaatii kaikkien osallistumista. Johdon tehtävänä on luoda tilanteita, joissa omaa työtä voi kehittää asiakaslähtöisesti. On myös syytä kiinnittää huomioita siihen, miten työyhteisössä puhutaan asiakkaista, puhutaanko heistä myönteisessä vai kielteisessä sävyssä.

## Reflektiivisyys toimintamallin toteutuksessa

Toimintamallin/kehittämissyklin kaikki vaiheet perustuvat työntekijöiden itsearviointiin ja ryhmämuotoiseen (tutkimus) keskusteluun, josta voi käyttää myös nimeä työryhmän reflektiivinen ja dialoginen kehityskeskustelu. Myös esimies/lähijohtaja osallistuu aina kehittämispalaveriin. Tutkijan/asiantuntijan rooli on merkittävä toteutettaessa sykliä ensimmäistä kertaa. Rooliin kuuluu mm. eri vaihtoehtojen ”kirkastaminen”, demokraattiseen dialogiin sekä reflektointiin ohjaaminen ja kannustaminen. Reflektion toteutumista tässä syklissä voi tarkastella Deweyn (1933) teoriaa reflektion viisivaiheisesta etenemisestä vasten. (Loppela 2004).

Taulukko 1. Työyhteisön reflektiivisen ja dialogisen kehittämisen vertailu John Deweyn (1933) viisivaiheiseen reflektioteoriaan (mukaellen Loppela 2004)

Deweyn viisi reflektiivisen ajattelun tasoa / näkökulmaa:	Reflektio ja dialogi ”Keskustellen työkuuntoon” -toimintamallissa (kartoitusvaiheessa, kehittämissuunnitelman laatimisvaiheessa sekä arvioitaessa tavoitteiden saavuttamista).
1. Mikäli toimintaan tulee jokin hämmäntävä tilanne tai epätietoisuutta, pysähtyy toiminta hetkeksi, mutta pyrkimys aktiiviseen toimintaan säilyy; syntyvät ensimmäiset oletukset siitä, mistä käsin mahdollisiin ratkaisuihin voisi pyrkiä.	1. Voimavarakartoituksen yhteydessä palautetaan mieleen hämmäntäviä tilanteita ja joskus syntyneitä oletuksia siitä, miten asioita voisi kehittää (= ensivaikutelmaan luottaminen).
2. Arvioidaan ja tutkitaan uudelleen kohdattuja ongelmallisia tilanteita. Koetusta häiriöön liittyvästä epätietoisuudesta muodostetaan intellektuaalinen ongelma.	2. Arvioidaan uudelleen yhteisessä keskustelussa mieleen tulleita ongelmallisia tilanteita analyttisesti ja kriittisesti, eri näkökulmat huomioiden. Täsmennetään ajatusta ongelman tasosta. Tässä auttaa toisten kanssa keskusteleminen muistaen kuitenkin ryhmäpaineen vaarat.
3. Syntyneitä, usein spontaaneja ideoita käsitellään kontrolloidusti, kerätään faktoja ja aineistoja ja pohditaan ja laajennetaan alkuperäisiä oletuksia, muodostetaan hypoteesi.	3. Työryhmän jäsenten ideoita tarkastellaan yhdessä valiten niistä yhteiseen päätökseen pohjautuen keskeiset tekijät. Alkuperäisiä oletuksia laajennetaan pohtimalla voimavaroja kuluttavaan tilanteeseen vaikuttavia tekijöitä sekä tilanteen aiheuttamia seuraamuksia eri osapuolten näkökulmista sekä arvioidaan tekijän kuormittavuus. Pohditaan toimenpide-ehdotuksia eli aloitetaan hypoteesin laatiminen.
4. Hypoteesista kehitetään johdonmukainen idea.	4. Alustavien pohdintojen ja toimenpide-ehdotusten pohjalta laaditaan yhteistyössä kehittämistavoitteet keinoineen, vastuuhenkilöineen ja toteutusaikatauluineen.
5. Hypoteesia testataan kokeellisesti, tulokset voivat olla myönteisiä tai kielteisiä, tehdään jatkohavaintoja ja pyritään oppimaan myös virheistä.	5. Pyritään saavuttamaan laadittu tavoite käytännössä laadittuja keinoja toteuttamalla. Arvioidaan tavoitteen saavuttamista ja kirjataan se saavutetuksi. Mikäli tavoitetta ei saavuteta, arvioidaan siihen vaikuttaneita tekijöitä. Arvioidaan tavoitteen saavuttamisesta seuranneita hyötyjä ja mahdollisia muita seuraamuksia ja tarvittaessa laaditaan jatkotavoite tai kokonaan uusi tavoite.

Reflektio voi kohdentua joko toiminnan sisältöön, prosessiin tai toiminnan perusteisiin (Dewey 1933; Heikkinen & Jyrkämä 1999; Mezirow 1991) Tätä voi verrata myös Argyriksen ja Schönin (1996) määritelmiin oppimisen eri tasoista. Reflektio on omien uskomusten ja toimintatapojen sekä niiden oikeutuksen tutkimista. Tavoitteena on toiminnan suuntaaminen ja sekä omien että koko työryhmän ongelmanratkaisutapojen ja niiden toimivuuden arvioiminen. Kriittinen reflektio tarkoittaa omien merkitysperspektiivien taustalla olevien ennakko-oletusten sekä niiden oikeellisuuden/pätevyyden arviointia sekä näiden oletusten lähteiden ja seuraamusten tutkimista. Kriittinen itsereflektio puolestaan tarkoittaa omien ongelmanasettamistapojen ja merkitysperspektiivien arviointia. (Mezirow 1995). John Deweyn (1933) mukaan kokemuksia analysoiva, tutkiva ja refleктоiva prosessi on oppimisen kannalta keskeinen, mutta pelkkä kokeilu ja toiminta eivät vielä ole riittäviä oppimisen kannalta. Jotta oppimista tapahtuisi, tulee myös pohtia ja arvioida eri näkökulmista niitä seuraamuksia, joita toiminnasta aiheutuu. Tätä voidaan kutsua reflektiiviseksi ajatteluksi.

Osana prosessiarviointia arvioidaan muun muassa asetettujen tavoitteiden saavuttamista sekä työyhteisön palaverikäytäntöjä. Palaverikäytäntöjä arvioimalla voidaan arvioida vuorovaikutuksen laatua ja osallistuvuutta sekä osallistavaa johtamista. Esimerkiksi Amabile (1996) sekä Amabile ja Kramer (2012) korostavat organisaatioissa avointa informaation välittämistä, kasvatusten käytäviä keskusteluja sekä kuuntelemista. Näitä, myös dialogisuuden keskeisiä periaatteita, voidaan harjoitella ja toteuttaa työyhteisön palaverissa, jos niin halutaan. Arvioinnissa on tärkeä huomioida sekä yleisiä palaverikäytäntöön liittyviä muodollisia ja teknisiä seikkoja, kuten esimerkiksi asialistat, muistiot, puheen johtaminen ja sihteerin työ. Tärkeämpää on kuitenkin arvioida osallistumista palaverissa sekä erilaisten mielipiteiden esittämiseen kannustamista ja esitettyjen mielipiteiden huomioimista päätöksenteossa.

### **Demokraattisen dialogin toteuttamista ja harjoittelua käytännön kehittämistyössä**

Jo toimintamallin alussa, voimavarakartoituksessa harjoitellaan ensimmäistä kertaa käytännössä demokraattisen dialogin toteutumista. Oppimisstrategiana dialogi voi auttaa ihmisiä löytämään uusia ajatuksia, joita he eivät olisi välttämättä oivaltaneet yksinään. Dialogi auttaa pääsemään uuteen ja rikkaampaan ymmärrykseen käsiteltävistä asioista ja ongelmista. Tällainen dialogi on kuitenkin mahdollista vain ryhmissä, joissa ihmiset ovat tasaveroisia ja luottavat toisiinsa ja joissa keskusteluun ja avoimuuteen kannustetaan myös johdon taholta. (vrt. Gustavsen 1992, Habermas 1987, Amabile 1996) Yhteisymmärrykseen pääseminen mahdollistaa ongelman ratkaisun samalla kun se kehittää vuorovaikutustaitoja ja -suhteita ryhmän jäsenten kesken (ks. myös Adler 1992).

Björn Gustavsen (1992) on muokannut Jürgen Habermasin kommunikatiivisen toiminnan teoriasta tasavertaisen keskustelun eli ns. demokraattisen dialogin säännöt:

- 1 Dialogi on ajatusten vaihtoa osanottajien välillä.
- 2 Kaikkien, joita käsiteltävä asia koskee, on saatava osallistua keskusteluun.
- 3 Mahdollisuus osallistumiseen ei yksin kuitenkaan riitä, vaan kaikkien osallistujien tulee olla aktiivisia. Ja lisäksi jokaisen osanottajan velvollisuutena on oman näkökulman esittämisen lisäksi auttaa myös muita esittämään omansa.
- 4 Kaikki osallistujat ovat tasa-arvoisia
- 5 Työkokemus on kaikkien osanottajien osallistumisen perusta
- 6 Jokaisen osanottajan kokemuksista ainakin joitakin tulee pitää oikeutettuina.
- 7 On välttämätöntä, että kaikki ymmärtävät, mistä on puhe.
- 8 Kaikki keskusteltavaan asiaan liittyvät väitteet ovat oikeutettuja.
- 9 Mielipiteet esitetään suullisesti, kukaan ei voi osallistua pelkästään "paperilla".
- 10 Jokaisen osanottajan on hyväksyttävä, että muilla osanottajilla saattaa olla parempia perusteluja kuin hänellä itsellään on.
- 11 Osanottajien on siedettävä erilaisten mielipiteiden esiintyminen.
- 12 Jokaisen osanottajan työrooli, auktoriteetti tms. voidaan ottaa keskustelun kohteeksi.



Dialogin tulee tuottaa jatkuvasti sopimuksia, jotka voivat johtaa käytännön toimenpiteisiin. Nämä niin sanotun demokraattisen dialogin säännöt käydään läpi myös ”Keskustellen työkyntoon” -toimintamallin mukaista kehittämistyötä aloitettaessa.

Isaacsin (1999) mukaan tulee kehittää kykyä käyttäytyä uudella tavalla ja luoda joustavia vuorovaikutusrakenteita. Hänen mukaansa on olemassa neljä dialogin tasoa: kuunteleminen, suoraan puhuminen, kunnioittaminen ja odottaminen/suunnan vaihtaminen (listening, voicing, respecting ja suspending). Kuunteleminen tarkoittaa tässä yhteydessä syvää, aitoa toisten kuuntelemista, suoraan puhuminen aidon, sisäisen äänen käyttämistä ja julkituomista. Kunnioittaminen merkitsee toisten käsitysten, kokemusten ja mielipiteiden kunnioittamista, odottaminen ja suunnan vaihtaminen (omien) näkökulmien, perspektiivien laajentamista.

Keskustelut tapahtuvat Isaacsin (1999) mukaan usein eräänlaisessa säiliössä, jonka ilmapiiri vaikuttaa vahvasti keskustelijoiden ajatteluun ja toimintaan. Kun opimme tiedostamaan keskusteluihin liittyvän näkymättömän arkkitehtuurin, pystymme vaikuttamaan siihen todellisuuteen, jossa toimimme. Tietoisuuden periaate auttaa meitä tarkastelemaan tilannetta samanaikaisesti useista näkökulmista, vaikka näkökulmat olisivat täysin vastakkaisia tai ristiriitaisia. Kun oivallamme, että kaikki ”muuttuu ja liikkuu” jatkuvasti, lakkaamme vaatimasta, että kaikki on järjestyksessä ja valmista.

### **Yhteinen oppiminen dialogisessa kehittämisessä ja innovatiivisuuden tekijänä**

Oppimisen eri tasot organisaation kehittymisen kannalta voidaan määritellä Argyriksen ja Schönin (1996) mukaisesti seuraavasti: 1) yksisilmukainen oppiminen, jossa toimintaa kehitetään valitsevien ajattelutapojen varassa, 2) kaksisilmukainen oppiminen, jossa myös ajattelutapoja kehitetään, ja 3) oppimaan oppiminen, jossa koko oppimisprosessia kehitetään.

Oppimiseen ja tietoon liittyy keskeisenä elementtinä myös hiljaista tietoa, mikä puolestaan sisältää tiedon ja taidon lisäksi tunteita, kokemuksia, uskomuksia, arvoja ja intuitioita. Hiljainen tieto määritellään usein kokemustiedoksi, jota on vaikea pukea sanoiksi, sitä syntyy muun muassa työskennellessä. (vrt. mm. Nonaka & Takeuchi 1995). Tästä puolestaan seuraa se, että tieto ei ole kaikille samaa, eikä ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa tietoa tai totuutta, vaan niin sanottu käsitteellinen tieto ja hiljainen tieto ovat toisistaan riippuvaisia.

Tietoa tulisikin luoda eli konstruoida yhdessä reflektiivisen keskustelun avulla. Asioita tulisi tarkastella kriittisesti useista eri näkökulmista. Jokaisen osallistujan tulisi nähdä oma toimintansa myös ”itsensä ulkopuolelta” ja ymmärtää, että jollain toisella henkilöllä saattaa olla parempi näkemys ja perustelu asiasta kuin mitä itsellä on. (vrt. mm. Dewey 1933, Gustavsen 1992).

Organisaatiossa tulisi näkyä kehittämiselle ja innovoinnille suotuisa ilmapiiri ja olosuhteet. Informaation avoin jakaminen ja ylipäättään parempi kommunikointi mahdollistavat työntekijöiden innovatiivisen toimintatavan (Amabile 1997, 1996). Myös Mengen, Gozzensin ja Contractorin (1992) mukaan organisaation tulee luoda mahdollisuuksia innovaatioihin ylimmän johdon tasolta ja huomioida, että sekä pienemmissä että isoissa kehittämisasteissa on tärkeää käydä avoimesti ja kasvotusten keskusteluja kehittämisestä. Ryhmässä tapahtuva kommunikointi on tärkeä luovuuden, oppimisen ja innovoinnin kannalta. Suotuisinta on, mikäli organisaatiossa ei varsinaisesti vaadita innovaatioita, että ne kuitenkin mahdollistetaan esimerkiksi yhteisen keskustelun kautta.

Yhteisen keskustelun lisääntyminen ja avoimuuden oppiminen työyhteisön vuorovaikutus-tilanteissa muun muassa palaverikäytäntöjen kehittymisen myötä vaikuttavat keskeisesti työyhteisössä yhdessä asetettujen kehittämistavoitteiden saavuttamiseen. Myös yhteisten reflektiivisten kehittämispalaverien koetaan sinänsä lisäävän sekä työhyvinvointia että työmotivaatiota. (Loppela 2004)

Esimiesten roolissa painottuvat tulevaisuudessa valmentajana toimiminen sekä dialogiprosessien luominen ja ylläpitäminen. Halu ja taito kuunnella muita (Isaacs 1999) ovat entistä tärkeämpiä esimiestyön piirteitä moderneissa työorganisaatioissa. Syväsen ja Loppelan (2013) mukaan hyvä vuorovaikutus ja kommunikaatio eri osallistujien – työntekijöiden, työnantajien, ammattihenkilöiden ja ulkopuolisten asiantuntijoiden – välillä on tärkeää. Tärkeää on luottamus, avoimuus ja turvallisuus kaikkien niiden joukossa, jotka osallistuvat keskusteluihin ja yhteiseen kehittämistoimintaan. Aktiivinen kokeilu ja tekemällä oppiminen liittyvät organisaation työtoiminnan prosesseihin. Näin organisaatio voidaan nähdä muodostuvan prosesseista eri tasojen ja hierarkioiden sijaan. Tämä ajattelu mahdollistaa siten myös näiden prosessien ymmärtämisen, käsittelemisen, yhdistämisen ja johtamisen niiden vaatimalla tavalla. (Järvinen & Poikela 2000)

Kontekstin eli kulloisenkin toimintaympäristön merkitys tunnustetaan sekä työn humanisointiliikkeessä, työmotivaation tarkastelussa että oppivan organisaation periaatteissa. Vygotsky (1978) kuvasi oppimista dynaamiseksi prosessiksi, joka tapahtuu ihmisen välittömässä toimintaympäristössä. Ympäristön, oppimiskontekstin korostaminen ja itse oppimisprosessin ymmärtäminen on tärkeää, koska oppimisprosessi sinänsä mahdollistaa edelleen oppimisen. Kyse on siis oppimaan oppimisen merkityksen korostamisesta. (Mt.; Moll 1999). Marton ja Ramsden (1988) puolestaan toteavat, että oppiminen tulee nähdä laadullisena muutoksena ihmisen tavassa nähdä, kokea ja ymmärtää asioita todellisessa maailmassa.

Koska työntekijöillä on paljon hiljaista ja kokemuksellista tietoa, tulee juuri sen saamisesta kehittämiskäyttöön huolehtia entistä paremmin. Esimiestyön ja keskijohdon tärkeänä tehtävänä on saada yrityksen toiminta-ajatuksen, visiot ja strategiat aidosti myös koko organisaatioon keskusteltavaksi ja kriittisenkin arvioinnin kohteeksi. Operatiivisen toiminnan analyysi ja kehittäminen pitäisi saada saumattomasti palautettua takaisin ylemmälle johdolle siellä tehtävän strategiatyön ohjeistukseksi. Dialogin tulisi olla eri organisaatiotasojen välillä jatkuvaa, systemaattista ja tasavertaista. Vain siten niin sanottu hiljainen ja toiminnallistettu tieto saadaan laajemmin koko yrityksen hyötykäyttöön. Silloin ei enää tarvitsisi puhua erikseen hiljaisesta tiedosta, koska kaikki ja kaikkien tieto olisi yhtä arvokasta ja siten kuultavaksi ja jaettavaksi tarkoitettua. (Vrt. myös Loppela 2004)

Kehittämistoimintaan sisältyy usein ristiriitoja. Muutosten toteuttaminen edellyttää, että ihmiset sitoutuvat kehittämiseen ja ottavat vastuuta ongelmista. Argyris (1993) nimittää tätä sisäiseksi sitoutumiseksi. Usein kuitenkin sekä muutoksen logiikka että keinot määrätään ulkoapäin, ja ihmisten odotetaan sitoutuvan sellaiseen, minkä muut ovat miettineet valmiiksi. Oppimista ja omatoimisuutta ei voi tuottaa ylhäältä johdetulla ja valvontakeskeisellä menetelmällä.

### **Työmotivaation merkitys ja sen tukeminen**

Hackman ja Oldham (1980) ovat kehittäneet mallin työn ulottuvuuksien, psykologisten tekijöiden ja työn tulosten välisistä suhteista. Mallissa todetaan monipuolisten työtaitojen, tehtävien itsenäisyyden ja merkittävyyden aikaansaavan kokemuksen työn mielekkyydestä, mikä todentuu korkeana sisäisenä työmotivaationa ja työn laatuna. Työntekijän täytyy myös kokea olevansa henkilökohtaisesti vastuussa työn tuloksista. Lisäksi työntekijän tulee saada palautetta työstään ja siinä onnistumisestaan.

Herzbergin (1968) mukaan sisäisesti motivoivia tekijöitä ovat työ itsessään, tulokset, tunnustus, hyväksyntä ja palaute, vastuu sekä kasvu ja kehitys. Sisäisen motivaation kolme universaalia psyykkistä tarvetta ovat: autonomia, kompetenssi ja läheisyys (Deci & Ryan 1991). Informaation avoin jakaminen ja vuorovaikutus lisäävät ihmisten työstään saamaa nautintoa ja sisäistä motivaatiota (Amabile 1996, 1997). Thomas liittää sisäiseen motivaatioon neljä motivaatiotekijää: tunne valinnanmahdollisuuksista, tunne omasta osaamisesta, tunne merkityksellisyydestä ja tunne edistymisestä (Thomas 2001).

Sisäiseen motivaatioon vaikutetaan työelämässä lähinnä vuorovaikutusrakenteiden kautta, tärkeää on muun muassa palaute organisaatorakenteiden, esimiestyön, johtamisen, kollegoiden ja asiakkaiden kautta (Vartiainen & Nurmela 2002). Motivaation jakaminen sisäiseen ja ulkoiseen ei ole kuitenkaan yksiselitteistä, enemmänkin voidaan puhua motivaatiojatkumosta, jonka toisessa ääripäässä on sisäinen motivoituminen ja toisessa motivoitumattomuus (vrt. myös Deci & Ryan 1991, Jaakkola & Liukkonen 2002). Tarpeet ovat kuitenkin aina yksilöllisiä ja vaihtelevat ihmiseltä ihmiselle. Vaihteluun vaikuttavat aina kokonaistilanne, minkä huomioiminen onkin tärkeää. Siitä syystä ”Keskustellen työkuuntoon” -toimintamallin palaverikäytäntökyselyssä on kysymys siitä, tuntevatko työntekijät toisensa (riittävän kokonaisvaltaisesti).

### **Tutkimuksen metodologia, aineistojen kerääminen ja analysointi**

Keskeinen metodologia tutkimus- ja kehittämishankkeissa, joista tässä artikkelissa esitetyt arvioinnit on koottu, perustui osallistavaan, kommunikatiiviseen toimintatutkimukseen. Heikkisen ja Jyrkämän (1999) mukaan toimintatutkimusta voi määrittää toiminnaksi, jossa yksilöt pohtivat eli refleктоivat työtään, analysoivat ja kehittävät sitä sekä tuottavat toiminnasta tietoa.

Myös arviointitutkimus ja etenkin kehittävän arvioinnin periaatteet ja prosessiarvioinnin merkityksen korostaminen ovat ohjanneet tutkimus- ja kehittämistyötä ja aineiston keruuta. Arvioija voi toimia arviointien suunnittelijana, jolloin kontakti tutkittavaan ja arvioitavaan asiaan on suotavaa. (vrt. Patton 1996). Guba ja Lincoln (1989) ovat todenneet, että tutkijan tulee myös auttaa toimijoita eräänlaiseen konsensukseen pääsemisessä ja että hänen tulee tehdä yhteistyötä eri osapuolten kanssa.

Nyt raportoitavat tulokset noudattelevat metodologialtaan arviointitutkimusta. Jalavan ja Virtasen (1998) mukaan arvioinnista tulee arviointitutkimusta silloin, kun tietoa kerätään ja kerättyjä aineistoja analysoidaan systemaattisesti ja kun johtopäätöksiä suhteutetaan olemassa olevaan tietoon ja niitä pystytään käsitteellistämään.

Aineistot on kerätty ”Keskustellen työkuuntoon” -toimintamallin etenemisen (kuvio 1) sekä reflektiivisen kehittämisen eri vaiheiden mukaisesti (taulukko 1). Toimintamalli sisältää systemaattista arviointia kehittämistoiminnan eri vaiheissa. Sekä alussa tapahtuva alkukartoitus, sen pohjalta laaditut kehittämistavoitteet keinoineen, niiden kokeilu käytännössä, toiminnan reflektointi, uusien tavoitteiden laatiminen että prosessiarviointi erilaisine kyselyineen ovat tuottaneet systemaattista arviointitietoa niin työntekijöiltä, esimiehiltä kuin ylemmän johdon edustajiltakin. Kehittämissyklin lopussa on toteutettu niin sanottu prosessin kokoava arviointi, joka sisältää muun muassa siihen saakka tapahtuneella kehittämistoiminnalla aikaansaatuja hyötyjen arviointia sekä arviointia käytetyn kehittämismenetelmän toimivuudesta työkyvyn ylläpitämisen ja työyhteisön kehittämisen välineenä. Arvioinnissa kysyttiin myös, mitä ajatuksia herätti kehittämistoiminnan itsenäinen jatkaminen ”Keskustellen työkuuntoon” -toimintamallin mukaisesti tutkijan jäätyä pois kehittämishankkeesta.

Kyselyt toteutettiin lähinnä lomakekyselyinä. Pääpaino oli avoimissa kysymyksissä ja vastauksissa. Vastauksia on analysoitu sisällön analyysin periaattein (mm. Pietilä 1973). Analyysin kohteena olivat lähinnä kirjalliset ilmiöt, lauseet ja lausumat. Luotettavuutta lisää se, että aineiston keruuta seuraavassa kehittämispalaverissa kyselyistä tehty analyysi ja yhteenvedot on käyty läpi osallisten kanssa yhdessä keskustellen. Kehittämissyklin loppuvaiheessa on vielä kertaalleen koottu kaikki vastaukset ja yhteenvedot ja käyty kaikki kerätty tieto läpi yhdessä työntekijöiden kanssa. Tämä palveli myös organisaation yhteistä oppimista.

Seuraavassa tulososiossa esitetään eri organisaatioissa kootun arviointitiedon yhteisiä, toimialasta riippumattomia tuloksia.

## Tulokset

Vastauksina kysymykseen siitä, miten organisaatiossa on koettu ”Keskustellen työkuuntoon”-toimintamallin toteuttamisen palvelevan työyhteisön kehittämistä ja työkyvyn ylläpitämistä, on saatu työntekijöiden ja heidän esimiestensä osalta seuraavia vastauksia.

Vastaukset esitetään taulukossa siinä muodossa, että ne samalla kuvastavat tärkeimpiä tekijöitä onnistuneelle kehittämistyölle eli ovat edellytyksiä dialogiselle kehittämiselle:

Taulukko 2. Vastaukset

Toimivat rakenteet dialogiselle kehittämiselle työyhteisössä	Riittävästi aikaa ja rauhallinen tila kehittämistyöhön Asiat nostetaan avoimesti esille ja niiden käsittelemiseksi on luotu tietty systeemi. Kirjaamisen myötä asioita myös käsitellään systemaattisesti; palataan asioihin, joita on sovittu kehitettävän. Ulkopuolinen, tasapuolinen tutkija/kehittäjä käynnistämässä, kannustamassa ja ohjaamassa reflektiiviseen ja dialogiseen kehittämiseen sekä yhdessä oppimiseen.
Moniammatillinen, tarvittaessa sektorirajat ylittävä kehittäminen erilaisissa ryhmäkokoontumiskoissa	Kehittäjäryhmät moniammatillisia, kaikki työprosessiin osallistuvat henkilöstö- ja ammattiryhmät yhtä tärkeitä. Ns. perusryhmät tarpeeksi pieniä, jolloin helpompi päästä konkreettisiin kehittämisasioihin käsiksi. Ryhmien välisen kehittämistoiminnan sekä isommissa ryhmissä kokoontumisen mahdollistaminen tarvittaessa. Asiakohtaisten työryhmien muodostaminen kehittämään tiettyä asiaa tarvittaessayli sektorirajojen.
Palaverikäytäntöjen kehittäminen	Palaverikäytäntöjen arvioiminen ja kehittäminen, konkreettisten kehittämistavoitteiden asettaminen palaveriin liittyen ja edelleen arvioiminen. Yhteiset, hyvin toimivat palaverit mahdollistavat kehittämisen. Toimintamallin ja yhteisten kehittämispalaverien myötä oppii ymmärtämään paremmin työyhteisön muiden toimijoiden arkea kokonaisuudessaan ja työyhteisön toimintalinjat tulevat paremmin tietoisuuteen. Palaveri-/pienryhmätyöskentely on antoisaa, ajatuksia herättäviä ja avartavia keskusteluja käydään ulkopuolisen henkilön avustuksella, mikä lisää rohkeutta ottaa avoimesti kantaa asioihin.

Yhteinen sitoutuminen kehittämistyöhön ja keskinäinen luottamus sekä avoimuus	Sitoutuminen varmistetaan ja sovitaan etukäteen organisaation eri tasoilla niin hyvin kuin sen voi etukäteen sopia. Pidetään kiinni sovituista asioista, palataan asioihin yhteisesti reflektoiden ja arvioiden. Luottamuksen syntyminen keskeistä; keskustellaan luottamuksen ja avoimuuden merkityksestä, opetellaan mm. palaverikäytännöissä /kehittämistyössä avoimuutta.
Demokraattisen dialogin opettelua (tekemällä oppiminen)	Keskustelua siitä, miten jokaisen mielipide on arvokas, vrt. demokraattisen dialogin periaatteiden läpikäynti ja niistä keskusteleminen. Keskustelun ohjaaminen demokraattisen dialogin ja reflektion suuntaisesti, tutkijalla/kehittäjällä iso vastuu, tulee olla riittävästi osaamista. Asioista keskustellaan, niitä analysoidaan ja niistä sovitaan yhdessä. Omien mielipiteiden esittäminen mahdollistuu ja niitä otetaan myös huomioon yhteisessä päätöksenteossa.

Kaikilla toimialoilla yhteisiä kehitettyjä ja kehittyneitä asioita ovat muun muassa seuraavat pääluokittain ilmaistavat asiat:

- konkreettisia parannuksia työn organisoinnissa ja työvälineissä
- vastuun jakamista uudella tavalla, mm. ns. väliesimiesten toimenkuvan perustaminen tai vastaavasti poistaminen
- sekä työntekijöiden että esimiesten toimenkuvien tarkentaminen
- perehdytyksen tehostaminen, sekä uusille työntekijöille, että uusien tehtävien perehdyttäminen vanhoille työntekijöille
- tiedottamisen selkiyttäminen, kanavat erilaiselle tiedottamiselle, myös hallinnollisista asioista tiedottamisen tehostamista, esim. johtoryhmän asioista ja keskeneräisistäkin asioista avoin tiedottaminen koko henkilöstölle
- palaverikäytäntöjen uudelleen organisoiminen
- koulutustarpeiden ja täydennyskoulutuksen arviointi ja koulutuspalautteiden kehittäminen sekä systemaattinen hyödyntäminen kehittämistyössä
- eri työntekijäryhmien yhteisten työprosessien kehittäminen sisältäen eri ryhmien välisen viestinnän tehostamisen sekä myös erilaisten kirjallisten ohjeiden päivittämisen ja uusien laatimisen
- ulkoisen viestinnän tehostaminen, mm. internetissä kotisivujen päivittäminen sekä erilaisten tiedotteiden laatiminen ja niille sopivan kanavan määrittäminen

Keskeisenä saavutettuna tavoitteena tuotiin esille se, että ”Keskustellen työkuuntoon” -toimintamallin toteuttamisen myötä on saavutettu avoimempi ja kehittämismyönteisempi ilmapiiri, mikä puolestaan on koettu auttavan varsinaisen konkreettisen kehittämistyön onnistumista. Pääsääntöisesti työntekijät kokivat saavuttaneen asettamansa tavoitteet hyvin sekä totesivat niiden tukeneen hyvin työyhteisönsä kehittymistä ja työhyvinvointia. He kokivat asioiden hoituvan nyt aikaisempaa paremmin, työprosessit olivat kehittyneet, vastuut selkiytyneet ja erilaisia fyysisiä parannuksia työolosuhteisiin oli aikaansaatu tavoitteiden asettamisen myötä. Koettiin myös, että kehittämissuunnitelman myötä pystyttiin itse vaikuttamaan yksikön omiin asioihin, jolloin myös työilmapiiri parani ja työmotivaatio lisääntyi. Työntekijä pystyi myös itse vaikuttamaan muun muassa oman oppimistarpeen määrittelyyn. Myös motivaatio oli lisääntynyt muun muassa vastuualueiden jakamisen, työssä oppimisen ja monitaitoisuuden lisääntymisen myötä. Nämä koettiin myös lisääntyneenä työn ilona ja työn haluna, parantuneena työmotivaationa.

Negatiivisina asioina ja/tai asioina, joihin ei voitu vaikuttaa, tuotiin esille määrärahojen tiukkuus tietyissä asioissa, esimerkiksi hankinnoissa sekä joskus koulutusmäärärahoissa. Yhdessä työyhteisössä tuotiin myös esille (ei siis ole yhteinen arviointitulos), että työyhteisössä on mukana myös muutamia sellaisia työntekijöitä, jotka eivät olleet sitoutuneet yhteiseen kehittämiseen eivätkä ottaneet vastuuta yhteisistä asioista riittävästi.

Kysyttäessä johdolta, miten he ovat kokeneet ”Keskustellen työkuuntoon” -toimintamallin toteuttamisen palvelevan työyhteisön kehittämistä ja työkyvyn ylläpitämistä? saatiin vastukseksi seuraavia asioita:

Taulukko 3. Vastaukset

Ulkopuolinen asiantuntija tärkeä	Erittäin hyödylliseksi on koettu se, että kehittämistyössä on ollut ulkopuolinen asiantuntija ohjaamassa keskusteluja. On voitu avoimemmin ja neutraalimmin ottaa ongelmallisia asioita esiin. Organisaation ulkopuolinen henkilö voi usein tuoda objektiivisempaa näkemystä asioihin ja myös auttaa tarkastelemaan asioita laajemmasta näkökulmasta.
Palaverikäytäntöjen kehittäminen	Palaverikäytäntöjen kehittäminen ja yhtenäistäminen on tuonut työhön tavoitteellisuutta, on mm. sovittu selkeästi vastuuhenkilöt ja aikataulut eri asioiden hoitoon. Keskustelu ja mielipiteiden esittäminen palavereissa on tehostunut. Esimiehet ovat saaneet välineitä palavereiden kehittämiseen.
Kehittämisen jatkuvuus ja systemaattisuus	Sovittuihin asioihin on aina palattu ja näin arvioitu, miten tavoitteet ovat toteutuneet. Näin asioiden hoitaminen ei ole jäänyt puolittiehen ja on saatu työhön lisää sujuvuutta ja tuloksellisuutta.
Moniammatillisuuden korostaminen	Eri ammattiryhmien ja työyksiköiden väliset keskustelut ovat auttaneet ymmärtämään ja arvostamaan toisten työtä ja auttaneet näkemään isompia kokonaisuuksia.

Sekä työntekijöiden ja esimiesten että johdon edustajien arvioinnit ”Keskustellen työkuuntoon” -toimintamallin käytöstä olivat keskenään hyvin samankaltaisia.

Kysyttäessä *kehittämissuunnitelman käytöstä jatkossa* saatiin yhteneväiset vastaukset sekä työntekijöiltä että esimiehiltä:

Kehittämissuunnitelman käyttö jatkossa koettiin tarpeelliseksi ja siihen suhtauduttiin positiivisesti. Jokainen työyhteisö/toimipiste kirjasi jatkavansa kehittämissuunnitelman käytön toteuttamista. Hyväksi koettiin muun muassa kehittämissuunnitelman käytön mukanaan tuoma systemaattisuus sekä asioiden kirjaamisen myötä tuleva tavoitteiden saavuttamisen seurannan mahdollisuus. Kehittämissuunnitelman laatimisen myötä tärkeiden, joskus vaikeidenkin, asioiden esille ottamisen koettiin helpottuneen. Kehittämissalavereiden pitämisen myötä on mahdollistunut asioiden yhteinen pohdinta, koska (lähes) koko henkilökunta on saatu saman pöydän ääreen miettimään yhteisiä työyhteisön toimivuuteen ja työkykyyn vaikuttavia asioita. Ulkopuolisen tuen eli tutkijan merkitystä korostettiin. Esimiehet kokivat saaneensa hyvää oppia jatkaa ja johtaa alulle saatua kehittämistoimintaa.

## Johtopäätöksiä

”Keskustellen työkuuntoon” -toimintamalli on arvioitu toimivaksi menetelmäksi kehittää samanaikaisesti sekä työtä, henkilöstöä, sen työkykyä ja työhyvinvointia ja koko työyhteisöä että myös johtamista. Mallin toteuttamisen myötä on saavutettu avoimempi ja kehittämis-

myönteisempi ilmapiiri, mikä puolestaan edesauttaa varsinaisen konkreettisen kehittämistyön onnistumista. Sekä johdon että työntekijöiden mukaan organisaation palaverikäytäntöjen kehittäminen ja yhtenäistäminen on tuonut työhön tavoitteellisuutta, kun on sovittu selkeästi vastuuhenkilöt ja aikataulut eri asioiden hoitoon. Sovittuihin asioihin on myös palattu ja arvioitu, miten tavoitteet ovat toteutuneet. Näin asioiden hoitaminen ei ole jäänyt puolitehen ja työhön on saatu lisää sujuvuutta ja tuloksellisuutta.

Eri ammattiryhmien ja työyksiköiden väliset keskustelut ovat auttaneet ymmärtämään toisten työtä ja auttaneet näkemään isompia kokonaisuuksia. Organisaatiossa useiden toimijoiden työstä muodostuu kokonaisuus, eri ammattiryhmät ja työyksiköt työskentelevät yhdessä työprosessien eri vaiheissa. Tuloksellisen ja laadukkaan työprosessin takaamiseksi on tärkeää tuntee eri työntekijöiden työnkuva ja eri työyksiköiden osuus kokonaisuudessa.

Eriksson ja Ropo (2000) ovat todenneet, että ihmisen voimavaroja kuluttaa tarpeeton johtaja-alainen ajattelu, ja asettaneet kyseenalaiseksi sen, lisääntykö oikeassa oleminen hierarkian mukaan. Edellä kuvatut ”Keskustellen työkuuntoon” -toimintamallilla aikaansaadut hyvät kehittämistulokset ja muutokset työntekijöiden aktiivisuudessa ja kehittämishalukkuudessa ja -valmiudessa osoittavat, että yhdessä voidaan kehittää sellaisia johtamis- ja toimintakäytäntöjä, joille on tyypillistä joustavuus, jatkuva kehittäminen, yhdessä tekeminen, avoin vuorovaikutus, jakaminen, kollegiaalisuus ja luottamus. Mikäli nämä periaatteet huomioidaan, ei tarvitse puhua esimies- ja alaisista ja niiden erillisestä kehittämisestä, vaan työyhteisön dialogisesta, yhteisestä kehittämisestä ja johtamisesta, koska mallin mukaisesti työntekijät yhä enemmän aidosti ottavat vastuuta työyhteisön toiminnasta, toimintaa ohjaavien periaatteiden määrittelemisestä ja siten myös organisaation johtamisesta.

Työyhteisöissä kuitenkin on usein esteitä hyvälle vuorovaikutukselle ja siten dialogiselle kehittämiselle. Niitä voivat olla muun muassa ihmisten luokittelu omien oletusten mukaan, konfliktien pelko, energian säästäminen, omien resurssien aliarvioiminen, epäonnistumisen pelko ja kyvyttömyys luottaa muihin. Myös erilaiset rooliodotukset ja asemaan sidotut asenteet ja käyttäytymistavat toimivat usein esteinä. Mahdollisia esteitä on hyvä tarkastella yhdessä. Myös avoimuutta tulee opetella: mitä avoimempia olemme, sitä avoimempia toisetkin ovat ja se lisää edelleen avoimuutta. (vrt. myös Sarala & Hätönen 2000)

Ihmistä ei voi muuttaa ulkoapäin. Vaikuttamisessakin on aina kyse vuorovaikutussuhteesta, johon osallistuvat molemmat tai useat osapuolet. Ihminen ohjautuu itsestään käsin eli sisältäpäin ja pyrkii pitämään yllä mahdollisimman eheää ja mielihyvän sävyistä kokemusta itsestään. Työyhteisössä ihmisten erilaisuus, erilaiset tiedot, taidot ja kyvyt tulisikin nähdä voimavarana. Siten myös työntekijöiden itsemääräämispyrkimykset tulee nähdä yrityksen voimavarana eikä sen esteenä, koska työyhteisön jäsenten erilaisuus ja erimielisyydet ovat yhteistyön ydin ja asioihin voidaan löytää paras ratkaisu, jos niitä käsitellään yhdessä erilaisista näkökulmista, kaikkien mielipiteitä ja näkemyksiä kuunnellen ja aidosti kunnioittaen (Järvinen 1988, Gustavsen 1992).

Mikäli johtaja puhuu avoimen keskustelun puolesta, tulee hänen itsekkin toimia siten eikä toimia ristiriitaisesti suhteessa puheisiinsa. Työyhteisön ongelmatilanteet pitää ottaa ajoissa avoimeen käsittelyyn ja asioille pitää antaa ”oikea nimi” myös sellaisille, jotka tunnetasolla on tiedossa, mutta joita ei haluta lausua ääneen. Jokaisen työntekijän tulee myös tuoda omat näkemyksensä esille mahdollisimman aktiivisesti ja ymmärtää, että kaikki eivät automaattisesti ”innostu” hänen ajatuksistaan. Mikäli työntekijä kuitenkin pitää niitä tärkeinä, hänen tulee määrätietoisesti esittää asiansa ja perustella näkemyksensä. Esimiehen tehtävänä on tukea työntekijöitä heidän omien näkemystensä esille tuomisessa. (Mm. Järvinen 1998; Gustavsen 1992; Furnham 1999) Henkilökohtaiset kehityspyrkimykset ja kehittämissuunnitelmat sekä motivaatio voidaan yhdistää organisaation tarpeisiin taitavan osaamisen johtamisen myötä. Hyvällä ihmisten johtamisella voidaan vaikuttaa ihmisten motivaatitasoon, jolla on oleellinen vaikutus yksilön suoritustasoon. (Sydänmaalakka 2004)

Niin ikään työyhteisön tunnelma voi välittyä vain konkreettisen osallistumisen ja läsnäolon kautta johtajalle. Tärkeää onkin, että johtajat kommunikoivat myös muiden työntekijöiden eikä vain toisten johtajien ja esimiesten kanssa. (Loppela 2004). Vakkala (2012) toteaa, että kuntien muutostilanteissa henkilöstöä ei huomioida riittävästi eikä vuorovaikutuksellinen ja ihmisläheinen johtajuus toteudu. Johtamisen puutteet heijastuvat työntekijöiden motivoitumiseen ja jaksamiseen. Yhteisymmärryksen ja hyvän johtajuuden puutteet näkyvät muun muassa erilaisina psykologisin reaktioina, kuten turhautumisena, ärtyneisyytenä tai alakuloisuutena. Myös motivaatio, sitoutuneisuus ja työtyytyväisyys heikentyvät pidemmällä aikavälillä.

Argyriksen (1964) mukaan työntekijät yleensä vapaaehtoisesti integroivat omat tavoitteensa organisaation tavoitteisiin, mikäli heille annetaan siihen mahdollisuus. Tätä seikkaa on tärkeä pohtia silloin, kun mietitään esimerkiksi vastuun ja toimintavapauksien eli vallan suhdetta ja sitä, mitä merkitystä lisääntyneellä toimintavapaudella on sekä yksilön että organisaation kannalta. (Schein 1988) Tulee varmistaa, että kehittämistyössä määritellyt tehtävät ovat riittävän hyvin resursoituja ja vastuualueet määriteltäviä. Myös valta tulee antaa sille, kenelle vastuu annetaan. Osaamista tulee arvostaa ja kehittämistehtävien yhteydessä tulisi osata nimetä ”oikea ihmiset oikeisiin tehtäviin”. Tämä taas edellyttää avointa keskustelua, jolloin työntekijät voivat myös itse ehdottaa itselleen esim. uusia vastuualueita.

”Keskustellen työkuuntoon” -toimintamallissa toteutetaan dialogisuuden ja reflektiivisyyden periaatteita systemaattisesti yhteisessä kehittämistyössä ja oppimisessa, kuten myös esimiestyössä ja johtamisessa. Dialogisuus toimii myös luovuuden ja innovatiivisuuden esille houkuttajana. Sillä on vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin, motivaatioon ja sitä kautta työn laatuun ja organisaation tuloksellisuuteen. Tärkeää on korostaa sitä, että dialogisessa johtamisessa ja kehittämisessä voittajina ovat kaikki osapuolet: työnantaja ja työntekijät samanaikaisesti ja lisäksi asiakkaat, mikäli heitä on.

## Kirjallisuus

- Adler, R. B. (1992) *Communicating at Work. Principles and practices for business and the professions*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Amabile, T. A. (1997) *Motivating Creativity in Organizations: On doing what you love and loving what you do*. *California Management Review* 40 (1), 39–55
- Amabile, T. A. (1996) *Creativity and Innovation in Organizations*. Harvard Business School Background Note, 396–239.
- Amabile, T. A. & Kramer, S. (2012) *Pienet suuret teot: opi johtamaan kehitystä*. Helsinki: Talentum.
- Argyris, C. (1964) *Integrating the individual and the organization*. New York: Wiley
- Argyris, C. (1993) *Knowledge for Action. A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Argyris, C. & Schön, D.A. (1996) *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*. New York: Addison-Wesley.
- Deci, E.L. & Ryan, R.N. (1991) *Motivational approach to self: Integration in personality*. Teoksessa Dienstbier R.A. (toim.) *Perspectives on motivation: Nebraska Symposium on Motivation 1990*. Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
- Dewey, J. (1933) *How we think. A restatement of the relation of reflective thinking to the educative process*. 2. uudistettu painos. Alkuperäinen julkaisuvuosi 1909. Boston: D. C. Heath and Company.
- Eriksson, M. & Ropo, A. (2000) *Managerial competence and quality in arts organizations*. School of Business Administration Series A3: Working papers 33. Tampere: University of Tampere.
- Furnham, A. (1999) *The psychology of behavior at work*. 1st edition. London: Psychology Press.



- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park: Sage.
- Gustavsen, B. (1992) *Dialogue and Development. Social Science for Social Action: Toward Organizational Renewal*. Volume 1. Stockholm: Arbetslivs centrum & Assen: Van Gorcum.
- Habermas, J. (1987) Kommunikatiivisen toiminnan käsitteen tarkastelua. Teoksessa Kotkavaara, J. (toim.) *Järki ja kommunikaatio. Jürgen Habermas. Tekstejä 1981–1985*. Helsinki: Gaudeamus, 68–97.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980) *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Heikkinen, H. & Jyrkämä, J. (1999) Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa H. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) *Siinä tutkija missä tekijä. ATENA-kustannus*. Juva: WSOY, 25–56.
- Herzberg, F. (1968) One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review* 46 (Jan-Feb.), 53-62.
- Isaacs, W. N. (1999) *Dialogue and the art of thinking. A pioneer approach to communication in Business and in life*. New York: Currency.
- Jaakkola, T. & Liukkonen, J. (2002) Itsemääräämismotivaatio. Teoksessa J. Liukkonen, T. Jaakkola & A. Suvanto (toim.): *Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi?* Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut Oy, 109–120.
- Jalava, U. & Virtanen, P. (1998) *Tietoa luova projekti – polku oppivaan organisaatioon*. Tampere: Kirjayhtymä Oy.
- Järvinen, A. & Poikela, E. (2000) Työssä oppimisen reflektiivisyys ja kontekstuaalisuus. *Aikuiskasvatus* 4/2000, 316–324.
- Järvinen, P. (1998) *Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä*. Porvoo: WSOY.
- Loppela, K. (2004) Ihminen ja työ – Keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. *Acta Universitatis Tamperensis* 1003. Väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.
- Marton, F. & Ramsden, P. (1988) What does it take to improve learning? Teoksessa Ramsden, P. (toim.) *Improving learning: New perspectives*. London: Kogan Page.
- Menge, P. R., Cozzens, M. D. & Contractor, N. S. (1992) Communication and motivational predictor of the dynamics of organizational innovation. *Organization Science* 3 (2), 250–274.
- Mezirow, J. (1995) Kriittinen reflektio uudistavan oppimisen käynnistäjänä. Teoksessa Mezirow (toim.) *Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa*. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, 17–37.
- Moll, L. C. (1999) (toim.) *Vygotsky and Education: Instructional Implications and Applications of Sociohistorical Psychology*. New York: Cambridge University Press.
- Mäkitalo, J. & Palonen, J. (1994) Mitä on työkyky: Lääketieteellinen, tasapainomallin mukainen ja integroitu käsitystyyppi. *Työ ja ihminen* 8 (3), 155–163.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Patton, M. (1996) *Utilization-Focused Evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pietilä, V. (1973) *Sisällön erittely*. Helsinki: Gaudeamus.
- Sarala, U. & Hätönen, H. (2000) *Oppia tiimistä*. Helsinki: Educa-instituutti Oy.
- Schein, E. (1988) *Organizational psychology*. Prentice-Hall International Editions. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Sydänmaalakka, P. (2004) *Älykäs johtajuus: Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa*. Helsinki: Talentum.
- Syvänen, S. & Loppela, K. (2013) Dialogic development and leadership promoting productivity, quality of working life and learning. Teoksessa *Conference Proceedings: Advances in Business-Related Scientific Research Conference: ABSRC 2013, Venice, Italy, March 20-22, 2013*.
- Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S. & Tikkamäki, K. (2012) Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Thomas, K.W. (2001) Sisäinen motivaatio ja miten se toimii. *Yritystalous* 1, 67–71.

- Vakkala, H. (2012) Henkilöstö kuntauudistuksissa, psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Acta 238. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Vartiainen, M. & Nurmela, K. (2002) Tavoitteet ja tulkinat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa K. Salmela-Aro & J. E. Nurmi (toim.) Mikä meitä liikuttaa, modernin motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 188–210.
- Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P. & Suokas, M. (2011) Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali-ja terveystalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011. Helsinki: Tekes.
- Vygotsky, L. (1978) Mind in society. The development of higher psychological process. Cambridge, MA: Harvard University Press.

---

---

# Positiointianalyysi identiteettitutkimuksen menetelmänä

**Tero Montonen & Päivi Eriksson**

Itä-Suomen yliopisto

---

## Abstrakti

Artikkelissa tarkastelemme position ja positioinnin käsitteille perustuvan analyysin käyttöä identiteettitutkimuksessa. Rom Harrén ja hänen yhteistyökumppaneidensa kehittämä positiointiteoria on sosiaaliselle konstruktionismille ja diskursiiviselle maailmakuvalle perustuva lähestymistapa, jota voi soveltaa sosiaalisten ilmiöiden tutkimisessa. Positiointianalyysissä identiteettien rakentumista tutkitaan erittelemällä, miten toimijat ottavat vastaan, vastustavat tai hylkäävät heille tarjoutuvia positioita erilaisten tarinalinjojen konteksteissa. Positiointianalyysin avulla identiteettien muotoutumista voidaan lähestyä joustavampana ja dynaamisempaan ilmiönä kuin sosiaalisen identiteetin tai roolin käsitteen avulla. Metodisen tarkastelun lisäksi artikkelimme havainnollistaa, miten olemme käyttäneet positiointianalyysiä tutkijataustaisten johtajien identiteettityön tutkimuksessa.

Avainsanat: positiointiteoria, positiointianalyysi, identiteettityö

## Johdanto

Tarkastelemme position ja positioinnin käsitteille perustuvan analyysin käyttöä johtamis- ja organisaatioteoreettisessa identiteettityön tutkimuksessa. Koska position ja positioinnin käsitteitä käytetään eri alojen identiteettitutkimuksessa monin eri tavoin, myös positiointianalyysiä tehdään usealla tavalla. Diskurssiteoreetikot ovat jo pitkään käyttäneet subjektiposition käsitettä määritellessään diskurssin tuottamia toimija-asemia (Hollway 1984). Identiteettityön tutkijat ovat puolestaan käyttäneet identiteettiposition käsitettä kuvaamaan erilaisia sosiaalisia identiteettejä, joihin henkilökohtaiset identiteetit nivoutuvat (Watson 2008). Artikkelimme tavoitteena on kertoa erityisesti Rom Harrén ja hänen yhteistyökumppaneidensa työhön pohjautuvasta positioinnin käsitteestä ja tälle käsitteelle pohjautuvasta empiirisestä analyysistä.

Positointi on sosiaaliselle konstruktionismille ja diskursiiviselle maailmakuvalle perustuva teoreettinen lähestymistapa, jota voi soveltaa monenlaisten sosiaalisten ilmiöiden tutkimisessa, muun muassa siinä, miten identiteetit rakentuvat vuorovaikutteisesti (Harré & Van Langenhove 1999, 2). Harré ja Van Langenhove (1999) ovat esittäneet, että positiointianalyysin avulla identiteettien muotoutumista voidaan lähestyä joustavampana ja dynaamisempaan ilmiönä kuin laajasti käytetyn sosiaalisen identiteetin tai roolin käsitteen avulla. Positiointianalyysissä eritellään, miten toimijat ottavat vastaan, vastustavat tai hylkäävät heille tarjoutuvia positioita erilaisten tarinalinjojen konteksteissa (Katila & Eriksson 2013). Positiointianalyysiä on käytetty jonkin verran identiteettityön tutkimuksessa (ks. esim. Bisel & Barge 2011; Jorgenson 2002).

Kerromme seuraavaksi identiteettityöstä ja positiointianalyysistä sen menetelmänä. Metodisen tarkastelun jälkeen artikkelimme havainnollistaa, miten olemme käyttäneet positiointianalyysiä identiteettityön tutkimuksessa. Havainnollistuksemme osoittaa, että positiointianalyysi soveltuu identiteettityön hienojakoiseen erittelyyn. Menetelmä on käyttökelpoinen ainakin silloin, kun halutaan jäljittää identiteetin rakentumisen kertomuksellista prosessia henkilökohtaisten kokemusten ja tarjolla olevien diskursiivisten resurssien leikkauspisteessä.

### **Identiteettityö: henkilökohtaisen ja sosiaalisen yhdistäminen**

Svenningsson ja Alvesson (2003, 1165) määrittelivät identiteettityön vapaasti käännettynä tavoiksi, joilla ihmiset ovat jatkuvasti osallisina muotoilemassa, korjaamassa, vahvistamassa tai muokkaamassa rakennelmia, jotka tuottavat jatkuvuutta ja omanlaisuutta. Watsonin (2008) mukaan identiteettityön käsite on erityisen hyödyllinen silloin, kun halutaan tutkia identiteettejä toimijuuden näkökulmasta. Toimijuus kertoo, miten henkilökohtainen ja sosiaalinen yhdistyvät ja minkälaisia muotoja yhdistyminen saa. Identiteettityön eri määritelmät ottavat kantaa henkilökohtaisen ja sosiaalisen yhdistymiseen, mutta ne tekevät tämän hieman eri tavoilla. Erilaisuus ilmenee pääasiassa siinä, minkälaisen painotuksen saa henkilökohtainen (sisäinen) identiteetin ulottuvuus ja sosiaalinen (ulkoinen) identiteetin ulottuvuus. Yksityiskohtaisia kuvauksia näistä eroista ovat esittäneet esimerkiksi Svenningsson ja Alvesson (2003), Alvesson, Ashcraft ja Thomas (2009) sekä Watson (2008).

Identiteettien henkilökohtaista (sisäistä) ulottuvuutta voidaan kuvata henkilön itsensä tuottaman, omasta elämästä tai sen erityisistä vaiheista kertovan narratiivin avulla (Svenningsson & Alvesson 2003). Oletuksena on, että ihmiset rakentavat sisäistä identiteettiään narratiivisesti, tuottaen ja muokaten elämästään tarinoita, joiden avulla tuotetaan sekä jatkuvuutta että omanlaisuutta, jotka erottavat tietyn henkilön muista (McAdams 1993; Holstein & Gubrium 2000). Lisäksi ajatellaan, että henkilökohtaisen (sisäisen) identiteetin narratiivisessa rakentamisessa käytetään hyväksi erilaisia kulttuurisesti jaettuja resursseja, sekä materiaalisia että kielellisiä.

Identiteettityön tutkimuksessa kielelliset resurssit ovat usein saaneet pääpainon (Svenningsson & Alvesson 2003). Näitä on tarkasteltu sekä narratiivin että diskurssin käsitteiden avulla (Holstein & Gubrium 2000). Narratiiveja on monentasoisia; sosiaalisesti jaettuja narratiiveja kutsutaan metanarratiiveiksi (Somers 1994). Sosiaalisesti jaetut narratiivit tarjoavat laajasti tunnistettavia kertomuksia, joihin ihmiset voivat samaistua tai olla samaistumatta. Esimerkiksi sankariyrittäjän kertomus voi antaa samaistumisen kohteen tutkijalle, joka perustaa yliopistolähtöisen yrityksen. Svenningssonin ja Alvessonin (2003, 1167) mukaan diskurssit ovat enemmän tai vähemmän integroituneita ja ennalta linjattuja tapoja käyttää kieltä ja järkeilyä ymmärryksen rakentamisessa. Diskurssit tarjoavat useita rinnakkaisia tai vaihtoehtoisia positioita, joita identiteettityön tekijät voivat ottaa käyttöönsä tai jättää käyttämättä (Shotter & Gergen 1989). Esimerkiksi yrittäjyysdiskurssi tarjoaa liiketoiminnassaan onnistuneen ja epäonnistuneen yrittäjän positiot (Hytti 2003).

Watson (2008) on kritisoinut johtamis- ja organisaatiotutkimuksen piirissä tehtyä identiteettityön diskursiivista tutkimusta siitä, että tutkijat ovat ottaneet henkilökohtaisen ja sosiaalisen välisen yhteyden itsestään selvänä. Tutkijat ovat analysoineet diskurssien tarjoamia resursseja, mutta niin yleisesti, että niiden yhteys identiteetin rakentumiseen on jäänyt väljäksi. Hän esittää ongelmaan ratkaisua, jonka mukaan sosiaalisia identiteettejä tarkastellaan diskursiivisesti ja eri tasoilla. Resurssina ei tällöin ajatella diskurssia itsessään vaan niitä sosiaalisia identiteettejä, tai identiteettipositioita, joita diskurssit tuottavat.

Watsonin (2008, 131) mukaan jaetut diskurssit tarjoavat ainakin viisi eritasoista identiteettipositiota, joihin olemme seuraavassa kuvauksessa liittäneet joitakin havainnollistavia esimerkkejä:

1. sosiaalisiin kategorioihin liittyvät sosiaaliset identiteetit: suomalainen, nainen, mies
2. (ammatti)rooleihin liittyvät sosiaaliset identiteetit: tutkija, johtaja, yrittäjä, omistaja, professori, jatko-opiskelija
3. paikalliset organisaatioon tai yhteisöön liittyvät sosiaaliset identiteetit: Helsingin yliopiston professori, EU-projektin tutkija
4. paikalliset persoonaan liittyvät sosiaaliset identiteetit (muiden luonnehdintoja henkilöstä): paikkaansa etsivä väitöskirjantekijä, yritystoiminnan noviisi
5. kulttuuriin stereotypioihin liittyvät sosiaaliset identiteetit: kunnianhimoinen akateeminen tutkija, rahasta kiinnostunut yrittäjä

Watsonin (2008) erittelemät moniulotteiset identiteettipositiot muistuttavat diskurssien subjektipositioita. Myös subjektiposition käsitteeseen liittyy ajatus siitä, että identiteettiä tuottaessaan ihmiset identifioituvat historiallisesti ja sosiaalisesti kussakin diskurssissa muotoutuneihin asemiin tai positioihin (Weedon 1997, 112). Identiteettityön tutkimuksessa diskurssin tarjoamia positioita ei kuitenkaan pidetä valmiiksi annettuina ja jäykkinä vaihtoehtoina, joihin ihmisten pitää sovittautua diskurssien määräämillä tavoilla. Tämän sijasta ne ovat resurssien valikoima, ja yksilöt voivat tietyissä rajoissa muokata niitä henkilökohtaista (sisäistä) kertomusta kertoessaan (Holstein & Gubrium 2000).

Toimijuus on identiteettityön ydinkysymyksiä (Down & Reveley 2009). Thomasin (2009, 169) mukaan toimijuudella tarkoitetaan ajattelevaa subjektia, joka toimii tavoitteellisesti. Toimijuus kertoo myös siitä, missä määrin yksilö voi tehdä omaehtoisia valintoja ja missä määrin nämä valinnat ovat jo etukäteen sosiaalisesti määräytyneitä. Harrélainen positiointi antaa mahdollisuuden analysoida identiteettityötä ja toimijuutta kontekstuaalisena, dynaamisena ja toistuvana tekemisena.

Tutkijoiden käymissä keskustelussa toimijuudesta on pitkään erotettu yksilöllinen ja yhteisöllinen ulottuvuus. Monissa teoreettisissa lähestymistavoissa on otettu kantaa siihen, kumpi määrittää toista enemmän kuin toinen. Tällaisen dualistisen ajattelun kritikat ovat ehdottaneet, että toimijuus määrittyy yksilöllisen ja sosiaalisen tiiviissä vuorovaikutuksessa ja sen tuloksena (Jenkins 1996; Bergström & Knights 2006). Tämän vuoksi identiteettityön tarkastelussa on hedelmällistä pyrkiä käsittelemään tasapuolisesti henkilökohtaisen identiteetin narratiivista rakentumista sekä henkilökohtaisen ja sosiaalisen vuorovaikutusta (Down & Reveley 2009, 384).

Henkilökohtaisen narratiivisen identiteetin rakentamisen on sanottu tähtäävän identiteetin ajallisen ja paikallisen jatkumon luomiseen. Jatkumoa rakennetaan kahdella ulottuvuudella: toisaalta kääntymällä itseen eli omiin muistoihin ja kokemuksiin, ja toisaalta kääntymällä ulospäin eli muihin ihmisiin, asioihin ja diskursiivisiin resursseihin, kuten tarjolla oleviin sosiaalisiin identiteettipositioihin (Watson 2008). Jatkumon luominen ei ole kuitenkaan välttämättä helppoa kaikissa historiallisissa ja paikallisissa tilanteissa, tai kaikille yksilöille ja ryhmille. Tarjolla ei välttämättä ole helposti omaksuttavia jatkuvuutta tuottavia resursseja, tai yksilöt ja ryhmät eivät aina ole aloitteellisia ja taitavia niiden hyödyntämisessä.

Aikaisemmassa tutkimuksessa on tarkasteltu jonkin verran sitä, miten johtajat tuottavat henkilökohtaista identiteettiään erilaisten organisaatioiden konteksteissa. Tutkimuksissa on todettu useita kertoja, että ylemmät tai esimiesasemassa olevat johtajat ovat aloitteellisia, taitavia ja moraalisia identiteettityöläisiä (Watson 2008; Down & Reveley 2009). Tutkimuksissa on myös kiinnitetty huomiota siihen, miten johtajat kamppailevat identiteettityössään (Thomas & Lindstead 2002), tukeutuvat saman diskurssin vastakkaisiin identiteettipositioihin (Clarke,

Brown & Bailey 2009) ja myös vastustavat heille tarjottuja identiteettejä (Thomas & Davies 2005).

## **Positiointiteoria ja positiointianalyysi**

Kuten edellä olevasta käy ilmi, position ja positioinnin käsitteet ovat keskeisiä identiteettien muotoutumisen ja toimijuuden analyysissä. Näitä käsitteitä on käytetty johtamis- ja organisaatioteoreettisessa identiteettitutkimuksessa monella tavalla; väljemmin ja täsmällisemmin määriteltynä.

Artikkelissamme käsittelemme positiointia Rom Harrén ja hänen kumppaneidensa tutkimuksiin viitaten. Pyrimmekin avaamaan position ja positioinnin käsitteitä, mutta teemme tätä pääasiassa empiirisen työn käytännöllisestä lähtökohdasta. Toisin sanoen käsittelemme ja tulkitsemme Harrén ja kumppaneiden ajattelua siten ja siinä määrin kuin koemme ne oman tutkimuksemme näkökulmasta hyödylliseksi. Tämän mukaisesti jätämme pois sellaisia yksityiskohtia, joilla ei ole keskeistä merkitystä oman tutkimuksemme empiirisen analyysin kannalta. Kattavia kuvauksia positioinnista löytyy useista kirjoista ja artikkeleista (esim. Davies & Harré 1990; Harré & Van Langenhove 1999; Harré & Moghaddam 2003; Van Langenhove & Harré 1994).

Harrén ja hänen kumppaneidensa ajattelussa positiointi on sosiaaliselle konstruktionismille ja diskursiiviselle maailmakuvalle perustuva teoreettinen lähestymistapa, jota voi käyttää monenlaisten sosiaalisten ilmiöiden tutkimisessa, muun muassa siinä, miten identiteetit rakentuvat vuorovaikutteisessa keskustelussa (Harré & Van Langenhove 1999, 2). Harré ja Van Langenhove (1999) ovat esittäneet, että positioiden avulla identiteettien muotoutumista voidaan lähestyä joustavampana ja dynaamisempaan ilmiönä kuin sosiaalipsykologisessa tutkimuksessa paljon käytetyn (sosiaalinen) rooli käsitteen avulla.

Positiointiteoria tarkastelee vuorovaikutusta kolmen pääulottuvuuden kautta: positioiden, tarinalinjojen ja puhetekojen. Positiointiteorian mukaan puhuminen on tilanne, jossa kieli on sosiaalisesti totta eli toimijoille merkityksellistä. Positiot ovat puhuessa ja erityisesti vuorovaikutuksessa tuotettuja diskursiivisia paikkoja, joihin liittyy sekä persoonallista että moraalista määrittelyä (Harré & Van Langenhove 1999). Persoonalliset ulottuvuudet kuvaavat positioon asettuvan ihmisen henkilökohtaisia ominaisuuksia (esim. luotettava ja reilu johtaja) ja moraalinen ulottuvuus määrittää positioon liittyvät oikeudet ja velvollisuudet (esim. johtaja voi palkata ja erottaa työntekijöitä). Positiot ovat tämän mukaisesti väljä joukko oikeuksia ja velvollisuuksia, jotka rajoittavat toiminnan mahdollisuuksia (Harré & Moghaddam 2003, 5). Ne ovat myös suhteissa muovautuvia; jos keskustelun toinen henkilö positioituu vahvaksi, toinen positioituu heikoksi (Harré & Van Langenhove 1999). Positiot ovat joustavia eli ne muuttuvat kun tilanne (tarinalinja) muuttuu.

Positiointi-teoriaan sisältyy positioiden sekä oikeuksien ja velvollisuuksien (moraalin) tiivis kytkeytyminen toisiinsa. Identiteetin näkökulmasta tämä jäsentyy kahteen keskeiseen kysymykseen: 'Kuka (millainen) minä olen?' -kysymykseen vastaavat suoraan positioihin liitettävät piirteet. Niihin liittyvät oikeudet ja velvollisuudet puolestaan kertovat sekä puhujalle itselleen että kuuntelijoille 'Miten minun tulisi toimia?' Tämän kaksoiskysymyksen nähdään olevan identiteetin rakentumien ytimessä (vrt. 'The twin question' Who am I and How should I act? Alvesson ym. 2008)

Positiot ovat osallisina toimijoiden henkilökohtaisissa identiteettikertomuksissa siten, että ne tuottavat kertomukseen tarinalinjoja. Tarinalinja kuvaa sosiaalisen episodin dynamiikan etenemistä. Tarinalinjat ilmaisevat lyhyitä vakiintuneiden kerronnallisten tapojen ryppäitä (Harré & Moghaddam 2003, 6) ja tältä pohjalta ne noudattelevat jossain määrin ennalta määritettyjä polkuja. Kuhunkin sosiaaliseen episodiin sisältyvällä puheella ja keskustelulla on

siis oma tarinalinjansa, ja näin olleen positiot yhdistyvät aina tiettyyn tarinalinjaan (Harré & Van Langenhove 1999, 17). Toimijat eivät voi täysin vapaasti valita tarinalinjoja eivätkä positioita, vaan nämä muodostuvat kulttuurisen kontekstin mukaan. Tarinalinjat ja positiot liittyvät siis tiiviisti yhteen; position vaihtuminen kertoo tarinalinjan muuttumisesta. Henkilökohtaisessa identiteetikertomuksessa on yleensä monta tarinalinjaa, mikä väljentää ajatusta siitä, että narratiivinen identiteetti perustuisi yhden jatkuvan kertomuksen tuottamiselle. Positioiden ja tarinalinjojen vaihtuessa kertomuksen juoni ja jatkuvuus voi myös katketa, vaikka välttämättä näin ei aina kävisikään.

Puhuminen ja keskustelu (puheteot) ovat sosiaalisesti merkittäviä toimintoja, joihin liittyy tavoitteellisuutta (Harré & Moghaddam 2003). Kun keskustelu etenee, osallistujat pyrkivät yhteisesti tekemään oman ja muiden toiminnan näyttämään sosiaalisesti asianmukaiselta ja ymmärrettävältä (Davies & Harré 1990). Jokaisen puheteon merkitykset tulkitaan suhteessa siihen sosiaaliseen episodiin tai tarinalinjaan, jossa puhe tapahtuu (Harré & Moghaddam 2003). Puheen selitysvoima ja positio myös määrittävät toinen toisiaan. Van Langenhoven ja Harrén (1994) mukaan positiointi verbinä tarkoittaa, että puhuja kertoo itsestään suhteessa muihin käyttäen apunaan erilaisia retorisia keinoja. Positiointialyysi on mikroanalyysiä, jota tehdessä aineistoa analysoidaan rivi riviltä tarkastellen, miten toimijat eri tarinalinjoissa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa positioivat itseään tavoitteellisesti, tai positioituvat ilman omaa tavoitteellisuuttaan.

Positiointi identiteettiä rakentavana toimintana viittaa siihen, miten yksilö tai ryhmä asetetaan tai asettuu tiettyyn positioon, tai miten tarjottu positio jää käyttämättä, ohitetaan tai torjutaan. Positiointi antaa sekä mahdollisuuden että estää erilaisia ymmärryksiä maailmasta, itsestä ja näiden välisestä suhteesta. Tästä syystä positiointi suosii tai torjuu arvoja, normeja ja käytäntöjä. Positiointi on suhteissa tapahtuvaa: jokaisen position käyttöönotto, ohittaminen tai torjuminen tapahtuu suhteessa muihin positioihin. Jos johtaja asettuu aloittelevan ja tietämättömän johtajan positioon, ei hän voi samassa tarinalinjassa olla kokenut ja tietävä. Koska positiot ja tarinalinjat voivat vaihtua puheessa nopeasti, on mahdollista että narratiivinen identiteetin rakentaminen tuottaa yhtä hyvin jännitteisiä ja ristiriitaisia identiteettejä kuin jatkuvia ja yhdenmukaisia.

Positiointiteoria olettaa yksilöiden olevan aktiivisia osallistujia vuorovaikutustilanteiden tuottajina. Sosiaalista ei tällöin nähdä annettuna ja yksilöiden toiminnan ulkopuolella syntyneenä vaan vuorovaikutuksessa tuotettuna. Positiointiteoria antaa mahdollisuuden tarkastella, miten narratiivit muokkaavat yksilöiden tuottamia käsityksiä itsen ja muiden välisistä suhteista samalla kun ne kohdistuvat tiettyihin henkilökohtaisiin kokemuksiin.

### **Havainnollistus: Simon positioituminen suhteessa tutkimukseen ja liiketoimintaan**

Havainnollistuksemme aineisto on väitöskirjatutkimuksesta, jossa Tero Montonen tarkastelee yliopistolähtöisten yritysten tutkijataustaisten johtajien identiteettityötä. Simo on yksi neljästä henkilöstä, joiden identiteettityötä väitöskirjassa tarkastellaan. Havainnollistus on lyhennelmä väitöskirjan analyysistä, jonka tarkoitus on pääasiassa näyttää, miten positioita voi analysoida identiteettityön tutkimuksessa.

Simon henkilökohtainen identiteetikertomus kattaa noin viiden vuoden ajanjakson, alkaen siitä kun hän valmistui perustutkinnosta ja aloitti jatko-opinnot yliopistolla ja päättyen siihen, kun hän on toiminut jonkin aikaa toimitusjohtajana yliopistolähtöisessä yrityksessä. Kertomuksessa on kolme tarinalinjaa, joiden vaihtuessa Simon positio tutkijana tai johtajana selkeästi muuttuu.

Ensimmäisessä tarinalinjassa hän kertoo, miten yritysten tuotekehityksestä kiinnostunut, erilainen ja ulkopuolelta tuleva tutkija aloitti jatko-opinnot yliopistolla ja huomasi kaupallistamismahdollisuuksia. Toisessa tarinalinjassa hän kuvaa, miten kaupallistamisesta

kiinnostunut tutkija pääsi sisälle tutkimusryhmään ja pystyi viemään kaupallistamismahdollisuuksia eteenpäin yrityksen perustamiseen saakka. Kolmannessa tarinalinjassa hän kertoo, miten yliopistolähtöisen teknologiayrityksen toimitusjohtaja tekee työtään.

Erilainen tutkija

Haastattelija: *Mitäs kautta se tuli se jatko-opintopaikka?*

Simo: *Mä kävin itse asiassa kysymässä [professorilta], että voisinko tehdä jatko-opintoja sivutoimisesti tai ihan iltasin. Ja totta kai hänelle kävi, että hän voi ruveta ohjaamaan. Ja sitte se keskustelu eteni siihen, että hänellä olikin tarjota kokopäiväisen väitöskirjatyöpaikka ja silloin mä sen päätin ottaa vastaan. ...Ja sitten kun tulin tänne yliopistolle, niin tietysti iso tutkimusryhmä noin 15 henkeä, olin oikeestaan käytännössä ensimmäinen, kuka tuli ulkopuolelta siihen ryhmään.*

Haastattelija: *Eli olisiko muut täältä...?*

Simo: *Kyllä. Ja siinä oli minua aikasemmin tullut yks henkilö, mutta hän oli kuitenkin tuttu tämän yliopiston kanssa, että hänellä oli sillä tavalla kontakteja enemmän siihen ryhmään. Että ihan puhtaasti ulkopuolisena tulin minä ensimmäisenä. Ja minun tutkinto oli käytännössä diplomi-insinöörin tutkinto, joka on kuitenkin hieman erilainen kuin täällä tämä [...] koulutus.*

Simolla on erilainen perustutkinto (eri tiedealalta ja eri yliopistosta) kuin muilla tutkimusryhmän jäsenillä. Tämän lisäksi hänellä on usean vuoden ajalta kokemusta yrityksessä työskentelystä; jo vastavalmistuneena hän oli tehnyt pitkään tuotekehitystyötä isossa kansainvälisessä teollisuusyrityksessä. Tekniikan alan tutkinto yhdistettynä teollisuusyrityksen tuotekehitystaustaan selittää hänen oman näkemyksensä mukaan, miksi hän oli kiinnostunut tutkimuksen sovellettavuudesta paljon enemmän kuin yliopiston tutkimusryhmissä oli hänen kokemuksensa mukaan tavanomaista.

Haastattelija: *Sä taisit sanoa, että jos [yritysten] tuotekehitys kiinnostaa, niin silloin on hyvä olla syvempää tuntemusta matematiikasta.*

Simo: *Joo ainakin niissä tehtävissä mitä tein [yrityksessä X], niin siellä heräs sellanen, että on hyvä osata vähän pidemmälle.*

Kertomuksensa alussa Simo positiioi itsensä erilaisena ja muista tutkimusryhmän jäsenistä poikkeavana tutkijana ja jatko-opiskelijana. Simolla ei ollut entuudestaan kontakteja tutkimusryhmään kuten toisella jatko-opiskelijalla, joka oli aiemmin tullut ryhmän ulkopuolelta. Simon ulkopuolisuus rakentuu tarinalinjassa moniulotteisesti oman taustan ja tavoitteiden kautta ja suhteessa tutkimukseen, jota ryhmä teki. Ulkopuolelta tuleminen tarkoittaa Simon kertomuksessa sitä, että jatko-opiskelija ei ole saman yliopiston kasvatti, mutta ei ole myöskään opiskellut samaa tiedealaa, jolla tutkimusryhmä toimi. 'Puhtaasti ulkopuolinen' tarkoittaa, ettei hän ollut muutenkaan tuttu yliopiston kanssa.

Myös suhde omaan väitöskirjaan teki Simon erilaiseksi tutkimusryhmän muihin jäseniin verrattuna. Väitöskirjan tekeminen ei ollut hänelle pitkään mietitty tai itsestään selvä asia, kuten useille muille tutkimusryhmän jäsenelle. Päätökseen vaikutti olosuhteiden lisäksi se, että hän halusi oppia lisää kehittyäkseen entistä paremmaksi tuotekehittäjäksi. Poikkeavaa oli myös, että jatko-opinnot aloittaessaan hänellä ei ollut mielessä 'akateemiseen maailmaan pudottautuminen'. Hänen tavoitteenaan oli 'pitää jalkaa teollisuudessa'. Jatko-opinnot ja tutkimusryhmässä työskentely olivat välivaihe ammatillisella uralla, jonka hän tekisi



yrittäjämaailmassa 'Että se oli käytännössä koko ajan ajatus, että väitöskirja loppuun ja sitten viimeistään ulos'...

Tarinalinjassa Simo asettuu yliopiston ja tutkimusryhmän ulkopuolelta tulevan ja muihin yliopiston tutkijoihin verrattuna erilaisen tutkijan positioon. Tästä positiosta käsin hän tekee haastattelijalle ymmärrettäväksi omaa suhdettaan tutkimukseen. Tarinalinjassa selviää, miten erilaisella ja ulkopuolelta tulevalla tutkijalla on oikeus ja velvollisuus tarkastella tutkimusta eri näkökulmasta kuin samanlaisuutta edustavilla, samassa yliopistossa opintonsa tehneillä tutkijoilla. Kokemus yrityksen tuotekehityksessä työskentelystä antaa hänelle oikeutuksen tarkastella yliopistotutkimusta kaupallisesta ja yritysten hyötyä pohtivasta näkökulmasta. Kokonaisuudessaan ulkopuolisen positio antaa Simolle muun ryhmän hyväksymän valtuutuksen ihmetellä kyseenalaistaa tutkimusryhmässä vallitsevaa tilannetta, jossa tutkimuksen kaupallisiin sovelluksiin ei ole juurikaan kiinnitetty huomiota.

#### Kaupallistamista tekevä tutkija

Jatko-opintojen aloittamisessa eri alalta ja eri korkeakoulusta tulleen oli '...omat ongelmansa, että pääs juoneen mukaan'. Tästä huolimatta Simo tutustui nopeasti tutkimusryhmän vetäjiin ja kahvipöytäkeskusteluissa alettiin yhdessä miettiä, mitä kaupallistettavaa ryhmän tekemässä perustutkimuksessa on. Asiaa pohdittiin laajasti, eikä Simo omissa pohdinnoissaan pitäytynyt väitöskirja-aiheensa rajoissa. Kiinnostavimman kaupallistettavan idean hän löysi oman tutkimusaiheensa vierestä; aihealueelta, jota tutkimusryhmä oli tutkinut jo kymmenen vuoden ajan.

Haastattelija: *Ja te kävitte keskustelua keskenänne.*

Simo: *Joo hyvin paljon, että käytännössä sitten tutustuttiin myös työn ulkopuolella ja sitä kautta oli helppo jutella, että mitä tälle vois tehdä. Ja yks semmonen ehkä kulmakivi oli, että mä rupesin, vaikka olin jatko-opiskelija, niin poikkeuksellisesti hakemaan rahoitusta ulkopuolelta ja sain sitten... pystyin meidän ryhmässä käytännössä ison tutkimushankkeen saamaan...*

Tutkimusryhmään sisään pääseminen antoi Simolle sekä mahdollisuuden tutustua itseään kokeneempiin tutkijoihin että virittää heidän kanssaan keskustelua kiinnostavista, mutta tutkimusryhmälle vieraammista aiheista kuten tutkimustulosten kaupallistamismahdollisuuksista. Sisään pääseminen antoi Simolle myös oikeutuksen tarkastella kaupallistamisideoita laajemmin kuin omaan tutkimukseensa liittyen ja toimia ripeästi asioiden eteenpäin viemiseksi. Lisäksi tutkimusryhmän sisällä olevana tutkijana hänellä oli oikeus pyrkiä vakuuttamaan tutkimusryhmän muita jäseniä hänen ideoidensa toteuttamismahdollisuuksista.

Haastattelija: *Että semmonen puhtaasti akateeminen mielenkiinto ei polta sun mieltä?*

Simo: *Joo ei se riitä. Sekin on mielenkiintoista, mutta ei halua jättää sitä niinku siihen. Ja se varmasti yhdisti minua ja tuota [muuta tutkijoita], että haluttiin nähdä toimiiko ne asiat oikeesti.*

Tarinalinjassa Simo erittelee omaa toimintaansa myös suhteessa tutkimusryhmän tavoitteisiin ja suomalaisen yliopistotutkimuksen tavoitteisiin yleisemminkin. Ulkopuolisuuden sijasta Simo asettuu tutkimusryhmään sisään päässeeseen, mutta muihin ryhmän jäseniin nähden kaupallistamismahdollisuuksia aktiivisemmin miettivän ja ripeästi eteenpäin vievän, tutkijan positioon. Ryhmän sisälle päässeenä hän myös löytää ne muut tutkijat, joita teorioiden toimiminen käytännössä kiinnostaa. Ryhmässä sisällä olevan ja kaupallistamista tekevän tutkijan positio ei enää liity pelkästään hänen taustaansa yrityksen tuotekehittäjänä vaan myös

siihen, minkälaisesta laajemmasta näkökulmasta hän yliopistotutkimusta tarkastelee. Hänen kiinnostuksensa ei kohdistu ensisijassa tutkimuksen teoreettisiin tuloksiin, vaan tutkimustulosten sovellettavuuteen ja hyödynnettävyyteen, erityisesti teollisuusyrityksissä tehtävän tuotekehityksen näkökulmasta.

## Teknologiayrityksen toimitusjohtaja

Kolmannessa tarinalinjassa Simo positioi itsensä yliopistolähtöisen yrityksen operatiivisesta johtamisesta vastaavaksi henkilöksi. Tarinalinjassa muotoutuu kuva Simosta johtajana, jolla on kattava näkemys siitä, mikä yrityksen toiminnassa on tärkeää. Lisäksi hänellä on oman näkemyksensä mukaan riittävästi osaamista viedä yritystä eteenpäin ja hoitaa mahdolliset vastaantulevat ongelmat tehokkaasti pois päiväjärjestyksestä.

*Simo: ...Ja sitten ihmisten johtaminen on tullu mukaan, että mullakin on tällä hetkellä noin kuusi kaveria tässä meidän puolella ja alihankkijan puolella on käytännössä kolme kaveria keiden kanssa joudutaan toimimaan. Että siinä tulee monenlaista vastaan. Mutt se on todella mielenkiintoista, sillä tavalla kun tutkimuksesta lähetään, niin se on aina uniikkia ja siinä on aina vastassa se, että ei oo vielä sitä markkinaa, että se pitää luoda. Että se on minusta kiinnostavaa.*

Toimitusjohtajana Simo ei vastannut pelkästään kaupallistamiseen ja liiketoimintaan liittyvistä asioista, vaan myös muista ihmisistä eli työntekijöistä. Koko yrityksen johtamisessa tulee vastaan monenlaisia uusia asioita, joiden kanssa hän ei ole ollut yhtä paljon tekemisessä ennen. Vaikka hän hoitaa monia asioita, erityisen kiinnostavaa on edelleen yritystoiminnan liiketoiminnallinen ulottuvuus; uudessa yrityksessä ollaan tekemässä jotain niin uutta ja ainutlaatuista, että yrityksen pitää itse luoda sille markkinat.

Haastattelija: *Onks tullu mitään yllätyksiä?*

*Simo: Yllätyksiä. No ehkä semmonen yllätys, että kun on iso porukka, niin ajatteli, että siellä tulee kitkaa ihmisten välille, että sitä joutuu ratkasemaan. Mutta se on yllätyksellistä, että sitä ei oo ainakaan vielä ollu havaittavissa. Että se on yllättävän hyvin toiminu. Kuitenkin on semmonen tilanne, että siellä on paljon ihmisiä, jotka ei oo tuntenu toisiaan ennen. Minä oon ollu se yhistävä lenkki, että kaikki tuntee toisensa minun kautta. Että se on yllättävän hyvin menny, että ne on saman henkisiä.*

Simolle toimitusjohtajana yllättävin asia yrityksen alkutaipaleella on ollut ison omistajaporukan yhteistoiminnan sujuminen mallikkaasti ja ilman asioiden eteenpäin menoa estävää kitkaa. Liiketoiminnan näkökulmasta aloittavan yrityksen laaja omistajajoukko on vahvuus, mutta siihen saattaisi myös liittyä ongelmia. Ihmisten toimintaa ymmärtävän toimitusjohtajan positioista käsin katsottuna Simo kokee, että toimitusjohtajan tehtäviin kuuluu tarvittaessa eri ihmisten näkemysten ja kokemusten yhteensovittaminen. Kertoessaan ihmisten välisistä suhteista ja omasta toimintatavastaan, Simo asettuu yrityksen kehittämiseen vahvasti sitoutuneen toimitusjohtajan positioon. Hänen oikeutenaan on tarkastella yrityksen toimintaa kokonaisvaltaisesti ja velvollisuutenaan hoitaa myös sellaisia asioita, jotka eivät ole välttämättä hänelle itselleen kaikkein kiinnostavimpia.

## Keskustelua ja johtopäätöksiä

Edellä oleva lyhyt havainnollistus Simon identiteettityöstä näyttää, miten hänen henkilökohtainen kertomuksensa rakentuu kolmesta tarinalinjasta. Jokaisessa tarinalinjassa Simon positio suhteessa muihin toimijoihin tutkimuksen ja liiketoiminnan kentällä on erilainen kuin edellisessä tarinalinjassa.

Ensimmäisessä tarinalinjassa hän positioidi itsensä tutkijana erilaiseksi kuin muut saman tutkimusryhmän jäsenet. Hän erittelee kertomuksessaan erilaisen tutkijan positiotaan hyvin moniulotteisesti (aikaisemman opiskelualan, paikkakunnan, tuotekehityskokemuksen, ulkopuolisuuden jne. kautta) ja tämän kautta kertomuksessa avautuvat tähän positioon liittyvät tekemiset ja yksityiskohtaisemmat oikeudet ja velvollisuudet.

Toisessa tarinalinjassa Simo positioidi itsensä edelleen tutkijaksi, mutta nyt hän on sisällä tutkimusryhmässä ja hänen erilaisuutensa tutkijana perustuu muihin asioihin kuin edellisessä tarinalinjassa. Toisessa tarinalinjassa hänen erilaisuutensa auttaa näkemään tutkimusta ryhmän sisältä käsin eri tavoin kuin muut tutkijat. Tähän liittyy oikeus tarkastella tutkimusta yritysten hyötynäkökulmasta sekä koettu velvollisuus tehdä asialle nopeasti jotain kun kaupallistamismahdollisuus löytyy.

Kolmannessa tarinalinjassa Simo positioidi itsensä hänen oman kaupallistamisideansa ja yritysosaamisensa pohjalta perustetun yrityksen johtajaksi, jolla on kokonaisvaltainen vastuu yritystoiminnan eteenpäin viemisestä ja lopulta yrityksen onnistumisesta. Johtajana hänellä on oikeus määrittää, miten asioita yrityksessä tehdään, mutta myös velvollisuus hoitaa sellaisiakin asioita, jotka eivät välttämättä ole hänelle kaikkein kiinnostavimpia.

Erityisen haastavaa positiointianalyysille perustuvassa identiteettityön tutkimuksessa on määrittää omassa tutkimuksessa se taso, jolla positioita tarkastellaan. Yleisimmällä tasolla olemme kiinnostuneita liikkumisesta tutkijan ja johtajan identiteetin välillä. Henkilökohtaisissa kertomuksissaan haastateltavat ottavat hyvin erilaisia tutkijan ja johtajan positioita ja myös näiden erilaisia yhdistelmiä. Erityisen hankalaa on määritellä, milloin yksityiskohtaisempi, tietynlaisen tutkijan tai johtajan positio määrittyy siinä määrin eri tavalla, että tarinalinja vaihtuu.

Mielenkiintoisia kysymyksiä, joita tilarajoitteiden vuoksi ei voi kovin pitkästi käsitellä tässä ovat kysymykset siitä, miten positiointianalyysin avulla pääsee kiinni toimijuuden muotoutumiseen. Tätä voi tarkastella ensinnäkin siten, että erittelee, miten henkilökohtaisten kertomusten tuottamisessa positioissa tukeudutaan (tai ei tukeuduta) laajempiin kulttuurisiin diskursseihin sekä kunkin toimijan omiin kokemuksiin. Lisäksi voi tarkastella, miten eri positioihin liitetään tai ei liitetä saman kertomuksen aikaisempien positioiden elementtejä. Toisin sanoen, on mahdollista tarkastella, miten eri tarinalinjojen positiot yhdistyvät, sulautuvat, lokeroituvat, tai pyyhkiytyvät kokonaan pois (ks. esim. Pratt & Foreman 2000).

Lopuksi toteamme, että positiointianalyysi on erityisen sopiva sellaiseen identiteettitutkimukseen, jossa ollaan jo lähtökohtaisesti kiinnostuneita identiteettien moniulotteisuudesta, joustavuudesta ja muuttumisesta. Yksityiskohtaisuudessaan positiointianalyysi antaa mahdollisuuden riittävän tarkkaan mikroanalyyysiin, jonka avulla identiteettityön dynamiikkaan voi päästä kiinni.

## **Kirjallisuus**

- Alvesson, M., Ashcraft, K., & Thomas, R. (2008) Identity matters: Reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. *Organization* 15 (1), 5–28.
- Bergström, O., & Knights, D. (2006) Organizational discourse and subjectivity: Subjectification during processes of recruitment. *Human Relations* 59 (3), 351–377.
- Bisel, R. & Barge, K. (2011) Discursive positioning and planned change in organizations. *Human Relations* 64 (2), 257–283.
- Clarke, C. A., Brown, A. D. & Hailey, V. H. (2009) Working identities? Antagonistic discursive resources and managerial identity. *Human Relations* 62 (3), 323–352.
- Davies, B. & Harré, R. (1990) Positioning: The discursive production of selves. *Journal for the Theory of Social Behavior* 20 (1), 43–63.

- Down, S. & Reveley, J. (2009) Between narration and interaction: Situating first-line supervisor identity work. *Human Relations* 62 (3), 379–401.
- Harré, R. & Moghaddam, F. M. (toim.) (2003) *The self and others: Positioning individuals and groups in personal, political, and cultural contexts*. Westport: Praeger.
- Harré, R. & Van Langenhove, L. V. (1999) *Positioning theory: Moral contexts of intentional action*. Oxford: Blackwell.
- Hollway, W. (1984) Gender difference and the production of subjectivity. Teoksessa J. Henriques, W. Hollway, C. Urwin, C. Venn & V. Walkerdine (toim.) *Changing the subject: Psychology, social regulation and subjectivity*. Boston: Routledge Kegan Paul, 227–263.
- Holstein, J. & Gubrium, J. (2000) *The Self We Live By: Narrative Identity in a Postmodern World*. New York: Oxford University Press.
- Hytti, U. (2003) *Stories of Entrepreneurs: Narrative Construction of Identities*. Väitöskirja. Turun Kauppakorkeakoulu A-1:2003.
- Jenkins, R. (1996) *Social identity*. New York: Routledge.
- Jorgenson, J. (2002) Engineering Selves: Negotiating Gender and Identity in Technical Work. *Management Communication Quarterly* 15 (3), 350–380.
- Katila, S. & Eriksson, P. (2013) He is a Firm, Strong-Minded and Empowering Leader, but is She? Gendered Positioning of Female and Male CEOs. *Gender, Work & Organization* 20 (1), 71–84.
- McAdams, D. P. (1993) *The stories we live by: Personal myths and the making of the self*. New York: William Morrow.
- Pratt, M. G. & Foreman, P. O. (2000) Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review* 25 (1), 18–42.
- Shotter, J. E. & Gergen, K. J. (toim.) (1989) *Texts of identity*. London: Sage.
- Somers, M. R. (1994) The narrative constitution of identity: A relational and network approach. *Theory and Society* 23 (5), 605–649.
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2003) Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human relations* 56 (10), 1163–1193.
- Thomas, R. (2009) Critical management studies on identity: Mapping the terrain. Teoksessa H. Willmott, T. Bridgman & M. Alvesson (toim.) *The Handbook of Critical Management Studies*. Oxford Handbooks in Business and Management. Oxford: Oxford University Press, 166–185.
- Thomas, R. & Davies, A. (2005) Theorizing the micro-politics of resistance: New public management and managerial identities in the UK public services. *Organization Studies* 26 (5), 683–706.
- Thomas, R. & Linstead, A. (2002) Losing the plot? Middle managers and identity. *Organization* 9 (1), 71–93.
- Van Langenhove, L. V. & Harré, R. (1994) Cultural stereotypes and positioning theory. *Journal for the Theory of Social Behaviour* 24 (4), 359–372.
- Watson, T. J. (2008) Managing identity: Identity-work, personal predicaments and structural circumstances. *Organization* 15 (1), 121–143.
- Weedon, C. (1997) *Feminist practice and poststructuralist theory*. Cambridge, MA: Blackwell.

---

---

# Palvelumuotoilu osallistavana ja kokeilevana julkisten palvelujen kehittämismenetelmänä. Case Sporttipäiväkot

**Tapio Mäkelä**

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

.....

## Abstrakti

Julkisten palveluiden kehittämiseen kohdistuu suuria muutospaineita, sillä palveluiden on uudistuttava vastaamaan hallinnon ja käyttäjien muuttuneita arvoja ja tarpeita. Tulevaisuudessa asiakkaan ja asiakasrajapinnassa toimivien asiantuntijoiden näkökulma ja tarpeet pitäisi nostaa keskiöön hyvinvointipalveluja suunniteltaessa, mikä merkitsee perinteisen suunnittelu-paradigman muuttumista asiakaslähtöiseksi tai asiakaskeskeiseksi suunnitteluksi. Palvelumuotoilu on kehittymässä oleva tutkimus- ja osaamisala, jolla tarkoitetaan palvelujen suunnittelua ja innovointia muotoilulähtöisillä menetelmillä. Osallistuvaan palvelumuotoiluun perustuvassa suunnittelutyössä asiantuntijat ja asiakkaat yhdessä muotoilevat palveluja asiakasrajapinnassa.

Artikkelissa kuvataan Jyväskylän kaupungissa sijaitsevan yksityisen Sporttipäiväkodin palvelumuotoiluun perustuva kehityshanke. Kehittämistyön tavoitteena oli osallistaa päiväkodin johto, työntekijät ja asiakkaat asiakaslähtöisten palvelujen kehittämiseen ja innovoida uudenlaisia palveluja asiakkaille. Hankkeeseen liittyvän tutkimuksen tavoitteena on kuvata palvelumuotoiluprosessin eteneminen ja tulokset.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että palvelumuotoilun etuja olivat osallistava toimintatapa, looginen ja täsmällinen etenemismalli sekä tavoitteellisuus. Palvelumuotoilumenetelmä tuloksena päiväkotiin syntyi joukko inkrementaalisia, työntekijälähtöisiä sekä asiakastarpeet huomioivia innovaatioita. Määrällisesti innovaatioista suurin osa oli luonteeltaan organisaatioinnovaatioita eli prosessi-innovaatioita. Lisäksi kehittämisprosessin oheistuloksena muodostui aikaisempaa tiiviimpi ja toimivampi, toisiaan tukeva työyhteisö.

Avainsanat: palvelumuotoilu, osallisuus, käyttäjää osallistava innovointi; palveluinnovaatio; hyvinvointipalvelut.

## Johdanto

Suomalaisia hyvinvointipalveluja tuottavaa järjestelmää on perinteisesti rakennettu ja uudistettu keskusjohtoisesti. Samalla kun hallitus sekä suunnittelee että ohjaa uudistuksia, se alistaa kunnat toteuttamisorganisaatioiksi, mikä näkyy tehtävämäärien jatkuvana kasvuna (v. 2 013 535 lakisääteistä tehtävää ja noin 1 000 vastuuta). 1990-luvulta alkaen eurooppalaiset esikuvat ja johtavat hallintaideologiat, joista merkittävin on New Public Management (NPM), ovat pyrkinneet lisäämään hallinnon toiminnan taloudellisuutta, tehokkuutta ja vaikuttavuutta

integroimalla siihen liikkeenjohdossa ja yritysmaailmassa hyväksi koettuja johtamis-, suunnittelu- ja organisaatiomalleja. (Lähdesmäki 2003; Jylhäsaari 2009; Lähdesmäki 2011) Kuluneen vuosikymmenen aikana palvelujärjestelmään kohdistuva kritiikki on vähitellen lisääntynyt. Erityisesti NPM-ajattelua on moitittu joustamattomuudesta ja asiakkaiden heikosta huomioinnista palveluja suunniteltaessa. (Jylhäsaari 2009) Varteenotettavaksi vaihtoehdoksi NPM-ajattelulle on viime vuosina noussut New Public Governance (NPG, uusi hallinta-ajattelu), jossa korostetaan yhteisöllisen päätöksenteon, verkosto- ja kumppanuusyhteistyön sekä yhteistyön merkitystä. (Pestoff 2011, 361–363) Muutos on merkittävä, sillä tässä ajattelutavassa kuluttaja-kansalaisen korvaa osallistuva kehittäjä-kansalainen. (Mt., 361–380; Anttiroiko 2010, 9–17, 30–34, 37–39; Osborne 2010, 6–12) Edellä esitetyn kaltainen uudistusprosessi on jo kunnissa käynnistynyt, mistä osoituksena on asiakas- ja kansalaisfoorumien käytön yleistäminen. (Larjovuori ym. 2011)

Tuula Jäppisen (2011) mukaan kuntalaisella on julkispalvelujen kehittämisen osalta käytössään kaksi pääasiallista vaikutuskanavaa: (1) osallistuminen edustukselliseen päätöksentekoprosessiin ja sen kautta tapahtuva vaikuttaminen tai (2) osallistuminen käyttäjälähtöisesti palveluprosessin suunnitteluun. Sosiaali- ja terveystieteiden palveluja suunniteltaessa lähtökohtana on aina asiakkaan tarpeen tunnistaminen ja sen tyydyttäminen. Varsinainen palvelun toteutuksen suunnitteluprosessi voi olla joko asiakaskeskeinen tai asiakaslähtöinen. Asiakaskeskeisessä kehitystyössä asiantuntija tai -ryhmä kerää asiakaskokemuksia (asiakaskyselyt, haastattelut, havainnot ym.) ja liittää ne osaksi suunnitteluprosessia. Kehittämistyö tapahtuu asiantuntijavetoisesti ja suunnittelukeskeisesti ja niin, että prosessin lopputulos on melko aikaisessa vaiheessa ennustettavissa. Asiakaslähtöisessä kehitystyössä asiakas osallistuu asiantuntijoiden rinnalla aktiivisena toimijana palvelun suunnitteluprosessiin. Kehittämistyö on tällöin luonteeltaan osallistava, kokeileva ja ratkaisukeskeinen prosessi, jonka lopputulemaa on vaikea etukäteen ennustaa. Osallistuminen tapahtuu käytännössä eri tasoilla ja areenoilla, mutta niin, että prosessi mahdollistaa osallistumisen yhtä hyvin ongelman määrittelyyn kuin sen ratkaisuihin. (Larjovuori ym. 2011, 6–7; Larjovuori ym. 2012; Pestoff 2011, 361–365)

## Osallistava palvelujen suunnittelu ja yhteiskehittäminen

Suomalaisen kansalaisyhteiskunnan ja sen hallinnon kehittämisen läpileikkaavana teemana on osallisuuden edistäminen (*Open Government Partnership*, ks. myös Hallinto hyvinvoinnin ja...2010). Kansalaisten osallistumisen ja vaikutusmahdollisuuksien laajentaminen on yksi 2000-luvun keskeisistä poliittisista tavoitteista, sillä osallisuus vahvistaa yhteisöllisyyttä ja on keino palauttaa kansalaisten luottamus poliittiseen järjestelmään ja päätöksentekoon. (Keskiössä kuntalainen 2009) Kunnissa on toteutettu joukko toimenpiteitä, joilla on eri tavoin mahdollistettu asiakkaiden osallisuus sivistys-, sosiaali- ja terveystieteiden palvelujen suunnitteluun ja toteutukseen. (Larjovuori ym. 2011; Larjovuori ym. 2012). Silti sosiaalipalvelujen käyttäjillä tai asiakkailla ei ole nykyjärjestelmässä erityisen vahvaa tai aktiivista roolia suhteessa palvelun tuottajaan. (Kettunen & Möttönen 2011, 59–62) Voidaankin kysyä miten hyvin osallistava kehittämisajattelu sopii nykyiseen kunnalliseen toimintakulttuuriin, jossa hyvinvointipalveluja tarkastellaan pikemminkin kuluerinä kuin investointeina (ihmiseen)?

Muutoksen merkkejä on kuitenkin ilmassa. Yksi näistä on Kansallinen innovaatiostrategia (2008), joka laajensi innovaatiopolitiikan vaikutusalueen elinkeinoelämästä julkisiin palveluihin. Strategian sisältämä keskeinen käsite oli käyttäjälähtöisyys: ”*Käyttäjälähtöinen innovaatiopolitiikka edistää käyttäjien tarpeisiin ja järjestelmälliseen osallistumiseen perustuvaa innovaatiotoimintaa sekä julkisella että yksityisellä sektorilla*”. Käyttäjälähtöinen julkisten palvelujen suunnittelu perustuu yhdessä luomiseen tai yhteiskehittämiseen (co-design tai co-operative design). Palveluiden käyttäjillä on kokemusperäistä tietoa esimerkiksi palvelujen saatavuudesta, saavutettavuudesta ja laadusta. Ammattilaisen vahvuutena on taas palvelua koskeva yleinen, teoreettinen tai käsitteellinen tieto silloin, kun asiakas katsoo asioita omasta

näkökulmastaan. Vaikka yhteiskehittämiselle on palveluja suunniteltaessa muodostunut vakiintuneita toimintatapoja, asiakkaiden tai eri intressiryhmien osallistaminen on edelleen satunnaista.

Osallistava suunnittelu (participatory design) on yksi yhteissuunnittelun alalaji. (Sauter 2011) Osallistavassa suunnittelussa tuotteen tai palvelun loppukäyttäjä osallistuu aktiivisesti suunnitteluun. Sandersin (2002, 1–7) mukaan osallistavalla suunnittelulla tarkoitetaan käyttäjien kanssa tapahtuvaa yhteissuunnittelua, jonka keskeisenä tarkoituksena on päästä käsiksi käyttäjien kokemuslähtöisiin ideoihin ja hiljaiseen tietoon. Alasoini (2010, 17–18) liittyy osallisuuden organisatoriseen oppimiseen ja uudelleenlaiseen tapaan tuottaa innovaatioita, joilla on useita positiivisia kerrannaisvaikutuksia. Uudemmassa innovaatiokirjallisuudessa on kiinnitetty huomiota siihen, miten heikko asema asiakaslähtöisellä innovaatiotoimilla on Suomessa verrattuna tiede- tai teknologialähtöiseen toimintaan. (Kansallinen innovaatiostrategia 2008, 37; Lemola 2009, 160–163)

Kun osallistaminen on asiakkaan integrointia yhdenvertaisena kumppanina suunnittelu-prosessiin, tarvitaan välineitä, joilla voidaan saada aikaan muutos toimintakulttuurin ja johtamisen tasolla. Käyttäjälähtöisistä palvelusuunnittelun menetelmistä palvelumuotoilu (service design) on yksi tunnetuimmista. Palvelumuotoilu on edelleen kehittymässä oleva tutkimus- ja osaamisala, jolla tarkoitetaan palvelujen suunnittelua ja innovointia muotoilu-lähtöisillä menetelmillä ja joissa palvelun käyttäjä on suunnittelun keskipiste. (Koivisto 2007, 64) Menetelmän keskeisenä tavoitteena on palvelukokemukseen perustuva palvelun suunnittelu. Palvelumuotoilu ei ole standardoitu menetelmä, vaan yhteisiin periaatteisiin ja toimintamalleihin tukeutuva menetelmäperhe. Miettinen ja Koivisto (2008) analysoivat 17 käytössä olevaan palvelumuotoilun menetelmää. Näistä kuusi oli yhdenmukaisia osallistavien menetelmien periaatteiden kanssa. (Mt.)

## **Muotoiluosaaminen**

Muotoilu on lähestymistapa, jolla halutaan ylittää palvelun tuottajan ja asiakkaiden erilaisten tarpeiden muodostama raja-aita. (Mäkinen 2010) Palvelumuotoilu ja strateginen palvelumuotoilu (strategic design) ovat tunnettuja, mutta rajallisesti hyödynnettyjä julkispalvelujen osallistavan suunnittelun ja kehittämisen menetelmiä. Ainakin strategisesta muotoilusta on kehitetty välinettä, jolla on mahdollista pureutua kompleksisiin yhteiskunnallisiin ongelmiin ("wicked problems"). Silti itse ydinkäsitteet, palvelumuotoilu ja muotoiluosaaminen ovat jääneet epäselviksi. Käsitteiden ympärille on kehittynyt oma kielipelinsä ja termistönsä. Eri tieteenaloilla samantyyppistä (osallistavaa) tematiikkaa lähestytään omilla käsitteillä, kuten osallistuva suunnittelu, vuorovaikutussuunnittelu (interaction design) tai muutoksen suunnittelu (transformation design). Näin arkikieli- ja tieteellinen konteksti tarjoavat käsitteelle erilaisia sisältöjä. Käsitteen selkiyttämistä ei ole ainakaan helpottanut tutkijoiden ristikkäiset näkemykset. Tätä tutkimuksellista ja käsitteellistä haastetta kutsutaan tiedemaailmassa tieteenalan identiteetti- ja demarkaatio-ongelmaksi, (ks. Mäkelä 1996, 185–186), mutta tässä ei puututa siihen sen lähemmin. Englanninkielinen service design -termi tarkoittaa joko palveluiden suunnittelua tai muotoilua. Suomessa painotetaan muotoilua, mikä on sikäli paikallaan, että muotoiluosaamisessa suositaan (teollisen) muotoilun piirissä kehittyntä menetelmällistä lähestymistapaa ja metodiikkaa. Näin palvelumuotoilu brändäytyy Suomessa osaksi muotoilun kenttää.

Kun palvelumuotoilu on luonteeltaan poikkitieteistä toimintaa, on ehkä helpompaa kuvata, mitä osaamista palvelumuotoilussa tarvitaan ja mitä siinä tehdään kuin pohtia käsitteen syvintä olemusta. Palvelumuotoilun ytimessä ovat ainakin:

1. uusien palveluideoiden ja -konseptien innovointi
2. palveluprosessien kehittäminen ja suunnittelu
3. palveluympäristöjen suunnittelu
4. oikeiden kysymysten etsimistä sekä haasteiden ja mahdollisuuksien paikantamista

Palvelumuotoilussa kehittämisprosessi perustuu käyttäjän ja käyttökontekstin ymmärtämiseen, tunnistettuun asiakastarpeeseen, relevanttiin kohderyhmään sekä organisaation strategiaan tavoitteisiin ja resursseihin. Palvelumuotoilu pyrkii siis kehittämään palveluita, joilla on kohderyhmä ja kysyntä ja jotka ovat (yritykselle) liiketaloudellisesti perusteltuja. Yritykset hyödyntävät palvelumuotoilua erilaistaessaan omia tuotteitaan ja palveluitaan verrattuna kilpailijoihin.

Palvelumuotoilun pyrkimyksenä on siis muokata tuotteita ja palveluja asiakaslähtöisen liiketoiminnan muuttuvia tarpeita vastaaviksi. Miten hyvin yritysten tarpeisiin kehitettyä menetelmää voidaan ylipäättänsä hyödyntää julkisia hyvinvointipalveluja kehitettäessä, kun toiminnan logiikassa on huomattavia eroja? Julkiset palvelut, tyypillisesti hyvinvointipalvelut, ovat poliittisesti päätettyjä tapoja vastata erilaisiin yhteiskunnallisiin ongelmiin. Palvelun käyttäjän asema saattaa vaihdella aidosta asiakkaasta (ostajasta) aina julkisen vallan (pakko)toimenpiteiden kohteeksi. (Kettunen & Möttönen 2011, 59–61) Lisäksi palvelun maksaa pääosin julkinen toimija (kunta) eikä käyttäjä. Kun yhtälöön vielä lisätään se, että julkisen sektorin tuotoksen arvoa on vaikea määrittää, koska julkisen sektorin tuotoksilla ei yleensä ole markkinahintaa, ainakin palvelumuotoilun ansaintalogiikkaa kehittävä yhteys jää toteutumatta. Mutta kun kaikesta huolimatta palvelumuotoilua on sovellettu tapauskohtaisesti menetyksellä julkisten hyvinvointipalvelujen kehittämiseen (Makkula, Mäkinen & Huhta 2010), muotoiluosaamista pitäisi pystyä lähestymään ja arvioimaan potentiaalisesti varteenotettavana julkisten palvelujen kehittämisen välineenä.

### **Kysymyksenasettelu, tutkimusasetelma ja aineisto**

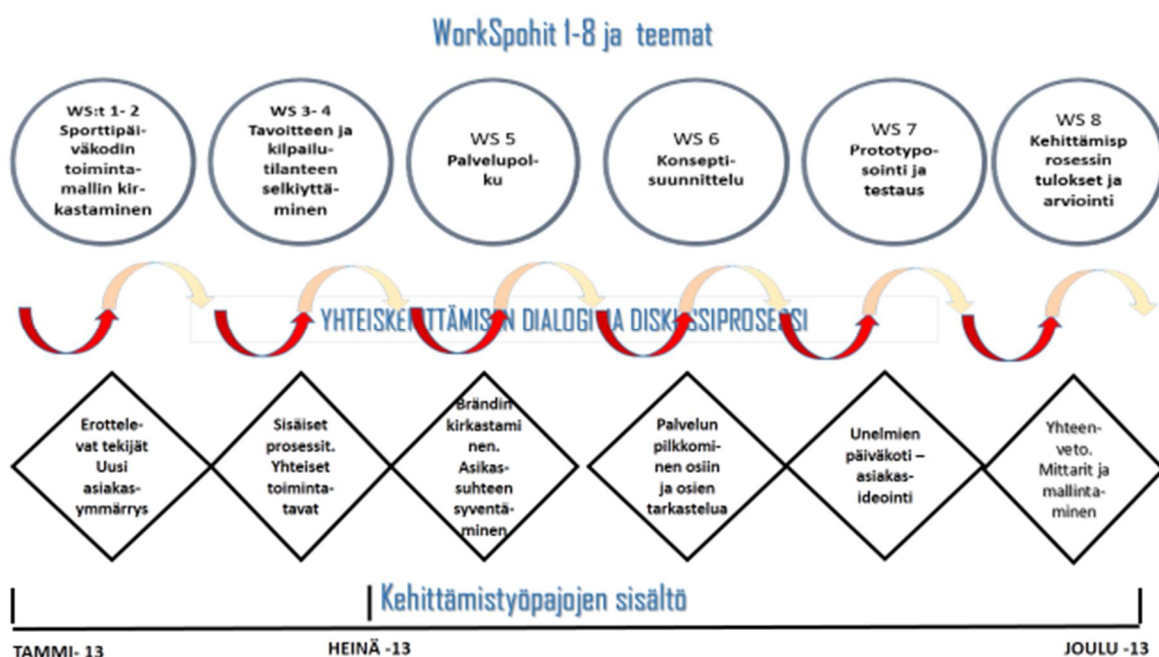
Nyt käsillä olevassa artikkelissa kuvataan, miten teollisuudessa kehitettyä muotoilumenetelmää ja siihen kiinnittyvää osaamista käytetään sosiaalialan palveluiden kehittämiseen. Tutkimuksen ja selvityksen lähtökohtana on 1) paikantaa menetelmän aikaan saamat parannukset tai uudistukset palveluissa ja/tai toimintatavoissa (innovaatiot) sekä selvittää 2) millaisia kokemuksia johdolla, työntekijä- ja asiakaskäyttäjillä on osallistumiseen perustuvasta palveluiden kehittämisestä. Jokaiseen kehitysprosessiin liittyy paitsi ennalta odotettuja ja tavoiteltuja muutoksia, myös odottamattomia tai ei-tavoiteltuja seurauksia. Artikkelissa kuvataan myös, 3) millaisia odottamattomia seurauksia tai vaikutuksia kehittämistyöllä oli työyhteisössä. Tutkimuksen kohteena on innovaatioprosessien varhainen vaihe, jolloin keskeisessä asemassa on uusien ideoiden sekä laadullisesti uudenlaisen asiakastiedon ja asiakasymmärryksen hankinta.

Artikkelissa kuvattu kehittämistyö on tuotettu osana Tekesin rahoittamaa valtakunnallista OSUVA-tutkimushanketta (2012–2014). Hankkeen – joissa on seitsemän osatoteuttajaa ja näistä yhtenä Jyväskylän ammattikorkeakoulu – tavoitteena tuottaa tutkittua tietoa sosiaali- ja terveysalan osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisesta ja sen edistämiseen liittyvistä tekijöistä. (Osuva-foorumi 2013) Tähän tehtävään on haettu vastausta Jyväskylässä tutkimalla osallistavien menetelmien soveltuvuutta julkisipalvelujen kehittämiseen. Jyväskylän kaupunki on yksi Kuntaliiton USO (Uuden sukupolven organisaatio) -hankkeen pilottikunnista. USOn tavoitteet myötäilevät NPG-ajattelua. (USO 2013) Palvelumuotoilun pilotointikohteeksi valittiin sosiaalialan yksikkö, Jyväskylässä vuoden 2013 alussa käynnistynyt Sporttipäiväkot. Vastuu



päivähoidon järjestämisestä on kunnilla, mutta toteuttamis-organisaationa voivat toimia kunnan ohella myös yritykset tai kolmas sektori. Sporttipäiväkoti on Jyväskylän Hoivapalveluyhdistyksen omistama ei-julkinen, kunnallisia ostopalveluja tuottava yritys. Päiväkoti toimii esimerkkinä kunnissa yleistävästä Private-Public-Partnership -ajattelumallista, jossa hyvinvointipalveluja tuotetaan ja johdetaan arververkossa. (Möttönen & Niemelä 2005, 101–105, 207–210; Jalonen ym. 2011)

Artikkelin tutkimusaineistona kerättiin Sporttipäiväkodin palvelumuotoiluprosessin yhteydessä. Palvelumuotoilu perustui työpajatyöskentelyyn (WorkShop WS, 8 kpl). Työpajojen tulokset dokumentoitiin kunkin työpajan päätteeksi tapahtumamuistion muotoon. Työpajojen ”lapputekniikoiden” tuotokset ja visualisoinnit valokuvattiin. Työpajatyöskentelyyn osallistui yhteensä 41 ”havaintoyksikköä” – johtoa, esimiehiä, työntekijöitä ja asiakkaiden edustajia (sama henkilö saattoi olla mukana useassa työpajassa) sekä tutkija. Tutkija keräsi osallistuvalla havainnoilla dokumentteja täydentävän perusmateriaalin, johon vielä lisättiin lyhyet teemahaastattelut kunkin työpajan päätteeksi. Prosessin lopuksi strukturoimattomassa ryhmähaastattelussa kerättiin kootusti kehittämistyön kokemukset. Dokumentoidut aineistot analysoitiin laadullisin menetelmin, joita olivat lähiluku, aineiston teemoittelu sekä argumentaatioanalyysi. Asiakkaiden (lapset/perheet) näkemykset koottiin prototyyposoinnilla ja palautetekniikalla. Lapsille annettiin mahdollisuus piirtää (visualisoida) ja suunnitella *Unelmien päiväkodin*. Piirroksia lähetettiin lasten koteihin ja lapsia pyydettiin kertomaan kuvaan liittyen vanhemmilleen *Unelmien päiväkodin* sisältö. Piirroksia palautettiin päiväkotin perheiden kommentteilla ja kertomuksella varustettuina, jossa ne tulkittiin yhdessä päiväkodin henkilökunnan kanssa. Lopuksi lapset askartelivat piirroksiin perustuen *Unelmien päiväkodin* prototyypin pahvista valmiille alustalle.



Kuvio 1. Sporttipäiväkodin luova prosessi, jossa edettiin ongelmanmäärittelystä uudenalaiseen asiakasymmärrykseen.

Kuviossa 1 on kuvattu yhteiskehityshankkeen eteneminen kahdeksan kehittämistyöpajan ja niitä sitovan dialogiaproessin kautta. Kehittämistyön toteuttaminen koostui sarjasta ajatuksellisesti eri tasoja ja teemoja yhdistävistä kumuloituvista vuoropuheluista, joissa edettiin johdon strategisen tavoitteiston purusta kohti asiakasrajapinnassa tapahtuvaa käytännön kehittämistä. Fasilitaattorin roolina oli edistää kommunikaatiota dialogisissa työpajoissa

sisällöllisesti ja menetelmällisesti. Temaattisesti etenevä prosessi ei noudattanut ennalta laadittua suunnitelmaa. Sisältö muotoutui käytyjen keskustelujen perusteella ja kunkin työpajan teemat määriteltiin joustavasti osallistujien tarpeita vastaaviksi.

## Työpajatyöskentely

Sporttipäiväkodin palvelumuotoilu käynnistyi talvella 2013. Toiminnanjohtaja kutsui ensimmäiseen kokoukseen kehityspäällikön (johdon edustus) sekä kaksi Jyväskylän hoivapalveluyhdistyksen päivähoidon viidestä esimiehestä. Fasilitaattorina toimi Juha Tuulaniemi Jyväskylän ammattikorkeakoulusta ja tutkija sekä ulkoisena arvioijana että prosessin dokumentoijana.

Palvelumuotoilun käynnistämisen voi hyvin kuvata johtamisen peruskäsitteistöllä: toiminnanjohtaja kutsui kehittämisryhmän työpajaan (management) ja fasilitaattorin tehtävänä oli käynnistää työpajassa luova ajatusprosessi (leadership). Luovan innovaatioprosessin tarkoituksena on muuttaa yksilöihin kiinnittyvä luovuus rakenteelliseksi ominaisuudeksi. Ongelman muodostaa se, että matka oivalluksista uudistuksiin ja innovaatioihin voi olla pitkä ja polveileva, mikä on ilmeinen haaste prosessiin sitoutumiselle ja luovan jännitteen ylläpitämiselle. Kahden ensimmäisen työpajan sisältönä oli paikantaa ja etsiä avainongelmat sekä tunnistaa ja tulkita toimintaympäristön muutoksen synnyttämät uhat ja mahdollisuudet. Muotoiluprosessin alkuvaiheessa myös perehdyttiin kehittämismenetelmään esimerkkien ja julkaisujen avulla.

Muotoiluprosessin seuraava vaihe käynnistyi, kun mahdollisuudet ja ongelmat oli tunnistettu, tehty näkyviksi ja muokattu innostaviksi tarkoituksiksi. Kun tavoitteeksi alkoi muodostua mahdollisimman monen asiakaslähtöisen ratkaisuidean esittäminen, lähiesimiesten ja työntekijöiden osuus työpajatyöskentelyssä alkoi kasvaa. Prosessin loppupuolella kehittämis-kohteiksi valikoitui neljä keskeistä tekijää: **sporttipäiväkodin mainetekijät** ja erityisesti brändi, johon keskeisesti vaikuttaviksi tekijöiksi katsottiin **vuorovaikutus** asiakkaiden kanssa, Sporttipäiväkodin **liikunta- ja ruokailukonsepteihin** liittyvät mielikuvat ja **laadukas varhaiskasvatus**. Työpajoissa haluttiin tuottaa mahdollisimman suuri joukko vaihtoehtoisia ideoita, joista parhaat pyrittiin seulomaan esiin. Menetelmä muistutti jossain määrin perinteistä aivoriihi (brainstorming) -menetelmää, jossa ongelmaa lähestytään suoraviivaisesti ja vapaasti. Fasilitaattori veti työpajaa mallilla, jossa

1. Asetettiin työpajalle kehittämishaaste ja käynnistettiin sitä koskeva keskustelu
2. Tarvittaessa kehittämishaaste muotoiltiin uudelleen keskustelun pohjalta
3. Kehittämiskohteelle asetettiin tavoite, joka esittäminen tapahtui kysymyksen muodossa
4. Ideointi lapputekniikalla
5. Ideoiden läpikäynti ja yhteisideointi
6. Synteesi ja keskustelu

Kunkin työpajan tuotokset jäsennettiin selkeään ja ymmärrettävään muotoon aina ennen seuraavaa kokoontumista. Tuloksia analysoitaessa tehtiin vertailua ja huomioitiin kehittämis-työn oleelliset piirteet. Edellisen työpajan tulokset esiteltiin ja niistä keskusteltiin kunkin työpajan käynnistyessä. Haastattelut ja työpajat toimivat tärkeimpinä tiedon kokoajina muotoiluprosessin aikana. Itse muotoiluprosessi eteni muotoiluprosessin mallin mukaisesti: (A) asiakasymmärryksen rakentamisesta (B) palvelun konseptointiin ja siitä (C) toteutus-vaiheeseen. (Tuulaniemi 2011)

## Kohti uudenlaista yhteisöllisyyttä

Sporttipäiväkodin ja sen omistajayhteisön Jyväskylän hoivapalveluyhdistyksen näkökulmasta palvelumuotoilu merkitsi laadullisesti uudenlaisen kehittämismenetelmän käyttöönottoa. Työntekijöiden näkökulmasta palvelumuotoilu merkitsi ideointialustaa sekä mahdollisuutta jäsentää omaa työtä että työyhteisön toimintaa asiakaslähtöisen ja käyttäjäkeskeisen palvelutoiminnan viitekehyksessä. Näkemys siitä, että palvelumuotoilussa 60 % ajasta menee kehittämiskohteen valintaan ja oikeiden kysymysten esittämiseen pitää ainakin Sporttipäiväkodin osalta paikkansa. Talvella ja keväällä 2013 kolmessa eri vaihtuvajäsenisessä työpajassa pohdittiin, mikä on tai minkä pitäisi olla kehittämistyön fokus. Johdon näkökulmasta kyse oli sellaisen erottelevan palvelukonseptin ominaisuuksien määrittelystä, joka poikkeaisi edukseen potentiaalisten kilpailijoiden palveluista.

Menetelmän hyväksymistä ja vastaanottoa voi reflektoida työpajojen ja muutosprosessin typologisoinnin kautta. Kevään 2013 työpajoissa palvelumuotoilu sai melko varovaisen, osin ristiriitaisen vastaanoton (muutosepäily). Työpajan ilmapiiriä ja yleistä asennetta voisi kuvata sekä odottavaksi että passiiviseksi. Menetelmän hyödyllisyyteen kohdistui epäilyjä ja osin kyseenalaistettiin sen hyöty ulkoisena interventiona. Menetelmään tutustuminen, perustelut ja esimerkkien läpikäynti synnytti loppukevään aikana varovaisen kehittämismyönteisen ilmapiirin. Sitoutumisen ja toiminnan jäsentymisen myötä kehittämistyölle voitiin asettaa painopisteitä ja selkeitä tavoitteita.

Palvelujen sisällön suunnittelu käynnistyi syksyn 2013 ensimmäisessä työpajassa (27.9.), jossa otettiin ratkaisevat askeleet palvelumuotoilun menetelmällisen hyödyntämisen suuntaan. Asiakasymmärrys ja työn tavoite alkoi jäsentyä ja kirkastua. Alun epäilevä ilmapiiri muuttui kehittämisprosessin edetessä varovaisen toiveikkaaksi. Palvelumuotoilulla koettiin olevan hyötyä ("koettu hyöty" -näkökulma) ja merkitystä ongelmanratkaisussa sekä Sporttipäiväkodin toiminnan kehittämisessä, joskin kehittämiselle annettiin johdon ja työntekijöiden näkemyksissä eri sisältöjä ja painotuksia. Asenteet olivat kuitenkin muuttuneet, mikä näkyi selkeästi syksyn seuraavassa työpajassa (8.10.2013). Osallistujien intensiteetti oli selkeästi kasvanut, ja fasilitaattorilla oli ajoittain vaikea pysyä kaikkien esitettyjen uudistusnäkemysten mukana. Ajoittain ideoita suorastaan ryöppysi, ja niitä sekä hyväksyttiin että hylättiin nopealla tempolla. Prosessin aikana siirryttiin lähes huomaamatta konseptisuunnitteluun, jossa palveluprosessit pilkottiin osiin, ja osia tarkasteltiin omina kokonaisuuksina.

Koska hanketyö tapahtui vaihtuvajäsenisissä työpajoissa, osallistumisen volyymi oli korkea, mikä tarjosi usealle työntekijälle vaikuttamiskanavan. Prosessin eri vaiheessa niin johto, esimiehet kuin työntekijät saattoivat osallistua palvelun ja toiminnan kehittämiseen. Työpajatyöskentely muodosti tavallaan oppimisympäristön, jossa systemaattisen, fasilitaattorin johdolla tapahtuvan työskentelyn avulla voitiin jalostaa kehitysideoista yhteistoiminnallisia malleja. Menetelmän etuja olivat osallistava toimintatapa, looginen ja täsmällinen etenemismalli sekä tavoitteellisuus.

Työpajatyöskentelyssä nousi esille myös ongelmia, jotka liittyivät kokemuseräisen "hiljaisen tiedon" välittämiseen ja hyödyntämiseen kehittämisprosessissa. Tietoa oli olemassa, mutta työntekijöiden oli vaikea artikuloida ja abstrahoida se yleisesti ymmärrettävään muotoon. Tässä suhteessa työpajojen välitön ilmapiiri ja fasilitaattorin työpanos sekä kokemus ovat keskeisessä asemassa kehittämisprosessin etenemisen turvaamiseksi. Työpajatyöskentely oli jäsennettävissä osallistamisen ja sitouttamisen sekä ohjattuna ongelmanratkaisutavan ohella työyhteisön sisäisenä oppimiskokemuksena.

Työntekijöiden näkökulmasta työpajatyöskentely tarjosi luontevan areenan keskustella organisaation johdon kanssa arkeen liittyvistä kysymyksistä. Diskurssi auttoi työntekijöitä suhteuttamaan päiväkodin arjen toiminnan ja ratkaisut Hoivapalveluyhdistyksen tavoitteisiin. Palvelumuotoilusta näytti muodostuvan uudenlaisen, osallisuuteen ja dialogiin perustuvan

työkulttuurin lähtökohta. Diskurssi koettiin arvokkaaksi, koska sen aikana oli mahdollista päivittää vakiintuneita näkemyksiä ja suhteuttaa omia arvoja Sporttipäiväkodin ja omistajayhteisön arvoihin ja tavoitteisiin. Kokonaisuudessaan kehittämisprosessi työpajoineen toimi areenana, jossa työntekijät reprodusoivat omaa psykologista työsopimustaan ja päivittivät työsuhteeseen sisältyvän vaihtosuhteen vastaamaan paremmin todellisuutta. Todennäköisesti myös yhteisöllisyys kehittyi prosessin myötä. Denise Rousseau (1995) on argumentoinut, että psykologinen sopimus on työyhteisön yhteisesti jakama ymmärrys työsuhteesta ja siihen liittyvistä velvollisuuksista. Jos näin on, niin prosessin tuloksena on myös entistä tiiviimpi ja toimivampi, toisiaan tukevampi työyhteisö, mikä lienee merkittävin odottamaton seuraus kehittämistyöstä.

## Tuloksia

Sporttipäiväkodin palvelumuotoiluhanke on esimerkki yhteistoiminnallisesta palvelujen kehittämisestä. Yhteiskehittämisessä toimijoiden roolit ovat tasavertaiset, vaikka jollakulla on aina lopullinen päätösvalta asiasta. Tilanteesta, toimintaympäristöstä ja muotoiltavasta asiasta riippuen toimijoiden keskinäiset suhteet vaihtelevat suhteessa päätöksentekoon. Palvelumuotoilun tavoitteet (tulokset) voidaan kiteyttää neljään osa-alueeseen. Ensimmäinen oli (1) *Sporttipäiväkodin toimintamallin kirkastaminen ja erottelevien tekijöiden identifiointi*. Kehittämisprosessin myötä Sporttipäiväkotiin syntyi yhteisesti jaettu näkemys päiväkodin **liikuntaan, ravintoon ja vastuulliseen varhaiskasvatukseen** liittyvästä profiilista eli brändistä, jolla päiväkoti saattoi erottautua muista vastaavista palvelun tuottajista. Tämä oli odotettavaa, sillä palvelumuotoilun yksi keskeisistä ajatuksista on rakentaa yhtenäisiä brändikokemuksia (*Total Brand Experience*). Perinteisestä brändiajattelusta poiketen palvelumuotoilussa lähdetään asiakkaan eli käyttäjän näkökulmasta luomalla hänelle positiivinen brändikokemus. (Koivisto 2007, 68) Asiallisesti kysymys on myös siitä, miten hyvin palveluntuottajan edustamat arvot sopivat yhteen käyttäjien arvojen kanssa eli ideologisesta vuorovaikutuksesta palvelun tarjoajan ja käyttäjän välillä. (Sanders & Stappers 2008) Päiväkodissa päätettiin jatkaa, laajentaa tai käynnistää kokeiluja, jotka liittyivät uusien liikuntapainotteisten toimintamallien kehittämiseen – erityisesti lasten ja perheiden toivomukset huomioiden – sekä jatkaa paikallisesti tuotetun, pääasiassa luomuruuasta koostuvien aterioiden suosintaan. Niin perheille kuin lapsille tarjottiin mahdollisuus vaikuttaa ruokalistaan. Lopuksi päätettiin panostaa kestäväan kehityksen, vastuulliseen ja toiset huomioivaan käyttäytymiseen ja tapakulttuurin kehittämiseen.

Toisena kokoavana osa-alueena oli (2) *Vuorovaikutuksen (henkilökunta ja perheet) perustuvan toimintamallin vakiinnuttaminen*. Aktiivinen ja responsiivinen yhteydenpito perheisiin, sidosryhmiin ja lapsiin on eräällä tavalla vakiintunutta toimintaa, mutta sitäkin on mahdollista kehittää. Lähinnä kyseeseen tuli uusien **tietoteknisten välineiden** (mobiililaitteet) ja **viestintää tukevien toimintamallien** ohella **pelisääntöjen päivittäminen**. Vakiintunutta käyttäytymistä ja toimintamalleja sekä rutiineja haluttiin uudistaa ja lisätä toiminnan vapausasteita. Oikeastaan tässäkin osa-alueessa palattiin kaikkia työorganisaatioita koskettavan ydinkysymyksen äärelle: esiin nousevat ongelmat pitää pystyä ratkaisemaan siellä, missä ne syntyvät. Ja ne ovat ratkaistavissa, jos organisaatioissa kiinnitetään nykyistä enemmän huomiota uudistuskykyyn, henkilöstön aloitekykyyn ja valtuuksiin. Asiakkaiden ”ääni” haluttiin saada myös entistä selkeämmin näkyviin uusia toimintamalleja perustettaessa, sillä vastavuoroisuus sekä ehkäisee että ratkaisee ongelmia. Mobiiliratkaisujen lisäksi päätettiin suunnitella pysyvä malli asiakaslähtöiselle yhteiskehittämiselle sekä yhteis-kuulemiselle.

Kolmanneksi kehittämisen osa-alueeksi nousi (3) *Yhteisten toimintatapojen muotoilu*. Hyvin koulutettu, ammattitaitoinen henkilöstö ja yhteistyökyky tarjoavat hyvät lähtökohdat muutosten tekemiseen. Yhteisten toimintatapojen muotoilun suurin haaste ei olekaan tieto tai osaaminen, vaan se, miten tehdä ja valmistella asioita niin, että päätöksiin sitoudutaan ja että muutokset

toteutetaan mahdollisimman tehokkaasti. Muuttuvassa toimintaympäristössä on uskallettava lähteä liikkeelle joskus vajavaisenkin tiedon pohjalta kokeillen. Osallistavat toimintatavat eivät yksin riitä, ne voivat kääntyä jopa itseään vastaan, jos niitä toteutetaan rutiininomaisesti tai näytösluonteisesti. Näkemyksellinen ja kumuloituvan tiedon myötä itseään korjaava toiminta takaa työyhteisön ja uusiutumisen, kyvykkyyden ja osaamisen. Tähän osa-alueeseen kehitettiin joukko ideoita, jotka liittyivät **joustaviin toimintamalleihin** (kuten työaika, itsensä kehittäminen ja työautonomia), **työhyvinvointiin** (terveys ja elämäntilanteen huomiointi) ja organisaation eri tasot ylittävään **dialogiin** (tiedon ja kokemuksen jakaminen).

Neljäntenä isompana tavoitekokonaisuutena oli (4) *Yhteisten toimintatapamallien monistaminen ja levittäminen muihin päiväkoteihin*. Toimintamallien monistaminen riippuu pitkälti eri yksiköiden keskinäisestä luottamuksen ilmapiiristä, hyvästä tiedon saatavuudesta sekä henkilöstön kyvystä omaksua ja käsitellä sitä. Todellista uudistumista ei tapahdu vain yhtä kulmaa viilaamalla. Hyvien käytänteiden levittäminen vaatii työyhteisöllistä viestintää, jolle on pystytettävä organisaatorajat ylittäviä kohtaamisen areenoita. Tällaisia ovat työkierto, yhteiset palaverit ja kehittämisspäivät sekä yhteiskehittämiseen liittyvät pilotoinnit. Tämä johtanee kulttuurin muutokseen, vähitellen kasvavaan yhteisöllisyyteen ja osallisuuteen toimintatapamalleja koskeissa kysymyksissä, joskin kulttuurin muutokselle on annettava aikaa.

Sporttipäiväkodista tehdyn pienimuotoisen case-tutkimuksen perusteella palvelumuotoilu näyttää tosiaan synnyttävän inkrementaalisia, työtekijälähtöisiä sekä asiakastarpeet huomioivia innovaatioita. Merkittävää tällaisessa innovaatiotoiminnassa on, että se ei vaadi suuria muutoksia johtamismalleissa tai käytänteissä, vaan kysymys on melko pienistä asioista ja toimintamalleista. Kysymys on ennen kaikkea innovaatiomyönteisen ilmapiirin luomisesta työyhteisön sisälle. Määrällisesti innovaatioista suurin osa oli luonteeltaan organisaatio-innovaatioita eli prosessi-innovaatioita. Innovointi kohdistui siis palvelun tuotanto-prosesseihin. Tutkimuksen mukaan organisaatioinnovaatioilla on positiivisia kerrannaisvaikutuksia niin työelämän laatuun kuin tuottavuuteen. (Järvensivu & Koski 2009). Toiseksi palvelumuotoilu synnytti uusia palvelu- ja palvelutuoteideoita eli tuoteinnovaatioita. Kolmas, ehkä merkittävin, innovaatiotyyppi huomioi asiakkaan palvelukokemuksen, palvelun asiakasrajapinnan sekä palvelun identiteetin. Päähaaste ja vaativin kysymys on kuitenkin se, miten työyhteisöissä toteutetaan suunnitellut uudistukset, miten päätöksiin sitoudutaan ja miten toteuttaa innovaatiot mahdollisimman tehokkaasti.

## Pohdintaa

Mitä on sitten kehittämistyön lopputulema ja saldo? Kirjallisuudessa on paljon käsitelty osallistavien ja käyttäjälähtöisten toimintamallien odotettuja ja todennettuja hyötyjä. Vähemmän on keskusteltu käyttäjälähtöisen kehittämisen liittyvistä reunaehdoista. Palvelumuotoilua sovellettaessa kävi ilmi, miten keskeisessä asemassa on organisaatiossa vallitseva ilmapiiri. Muotoiluun perustuva kehittäminen ei onnistu ilmapiirissä, jota leimaavat hierarkkiset yhteistyösuhteet ja korkea muodollisuuden aste. Lisäksi muotoiluprosessi ei etene kovin nopeasti, vaikka toimintaympäristön kehitys niin edellyttäisi. Muotoiluosaaminen vaatii aina organisaation ulkopuolisen panostuksen menetelmään perehtyneen fasilitaattorin muodossa. Ja lopuksi, vaikka innovaatioita syntyi ja asiakkaat otettiin mukaan kehittämisprosessiin, kysymys oli viime kädessä suhteellisen pienistä uudistuksista, jotka jokin muokin kehittämismenetelmä olisi saattanut tuottaa.

Onko palvelumuotoilulla sitten tilaa tai tilausta, kun julkista hyvinvointipalvelujärjestelmää uudistetaan? On hyvinkin, sillä menetelmän voimavara on looginen, verraten selväpiirteinen toimintamalli, jonka puitteissa strategiset tavoitteet voidaan juoksuttaa arjen toiminnaksi. Toinen tärkeä kulmakivi on menetelmän sisältämä lupaus asiakkaan osallistamisesta palvelujen suunnitteluun. Kun hartaasti pystytetty SOTE-uudistus toteutuu, sen sisällöstä

riippumatta sosiaali- ja terveydenhuollosta vastaavat organisaatiot joutuvat jälleen (kerran) muotoilemaan saumattomia palveluketjuja. Kehittämiskäytännönä aidosti asiakaslähtöiselle palvelun muotoilulle aukeaa ja mahdollisuus päivittää valitettavan yleiset organisaatiolähtöiset palveluprosessit aukeaa.

Toinen vahvuus syntyy palvelumuotoilun oheisseurauksena. Muotoiluprosessi tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuden ja areenan reprodusoida omaa psykologista työnsopimustaan. Hyvinvointipalvelujen järjestämisestä on pari vuosikymmentä leimannut tavoiterationaalinen kehittäminen, vaikka jo Max Weber katsoi, että tavoiterationaalisuus on yritysorganisaatioille luontainen rationaalisuuden muoto, jota ei ole syytä siirtää sellaisenaan julkiseen toimintaan. Näin on kuitenkin tapahtunut managerialistisen ajattelun ja erilaisten kuntastrategioiden yleistymisen myötä. Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisilla on kuitenkin harvinaisen selkeä eettinen tausta, jota vahvistaa arvoperustalle rakentuva ammatti-identiteetti. Asiakasrajapinnassa työskentelevien hyvinvointialan asiantuntijoiden on vaikea nähdä työtään erilaisten tehokkuus- ja taloudellisuustavoitteiden määrittäjinä. Pikemminkin he kokevat olevansa asiakkaiden tukena ja kulloinkin käsillä olevien ongelmien ratkaisemiseksi tarvittavien edellytysten luojina. Arvo- ja tavoiterationaalisen toiminnan erilaiset tavoitteet synnyttävät väistämättä jännitteitä organisaation suorittavan tason ja johdon välille. Ilman ratkaisua ne alkavat vaikuttaa kielteisesti esimerkiksi työntekijöiden sitoutumiseen, luottamukseen, motivaatioon ja luovuuteen. Organisaation ja työyhteisön tasolla työilmapiiri ja lopulta myös työn tuloksellisuus saattavat kärsiä. Palvelumuotoilun oheistuotteena psykologisen sopimuksen reprodusointi saattaa olla ratkaisu ristiriitatilanteelle – tai se ainakin käynnistää prosessin, jonka lopputulemana on eri osapuolia tyydyttävä ratkaisu. Kun tiedetään että sosiaali- ja terveysalalla työskentelyolosuhteilla on merkittävä vaikutus niin alalla pysymiseen kuin henkilöstön liikkuvuuteen, älykkään työnantajan kannattaa sitouttaa osaavat ammattilaisensa työyhteisöihinsä.

## Kirjallisuus

- Alasoini, T. (2010) Uusi tapa oppia ja tuottaa innovaatioita: osallistava innovaatiotoiminta. Työpoliittinen Aikakauskirja 53 (3), 17–27.
- Anttiroikko, A.-V. (2009) Hallintainnovaatiot. Hallintateoreettinen näkökulma kaupunkien palvelujen organisoimiseen, omistajuuden ja rahoituksen uudistamiseen. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Hallinto hyvinvoinnin ja talouden tasapainottajana – hallintopolitiikan suuntaviivat vuoteen 2020. (2010) Valtiovarainministeriön julkaisuja 40/2010. Helsinki.
- Jalonen, H & Aarva, K. Juntunen, P. & Laihon, H. & Laitinen, I. & Lönnqvist, A. (2011) Arvoverkkoa kokemassa – saaliina tuottavuutta ja innovaatioita. Acta 226. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Jylhäsaari, J. (2009) Johtamisen muutos kuntien perusterveydenhuollon organisaatioissa: Tietoista uudistamista vai realiteetteihin sopeutumista? Acta Wasaensia 212. Väitöskirja. Vaasa, Vaasan yliopisto.
- Jäppinen, T. (2011) Kunta ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta. Acta 230. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Järvensivu, A & Koski, P. (2009) Hyvä, parempi, innovaatio? Tutkimus organisatorisista innovaatioista, työelämän laadusta ja työn mielekkyydestä. Työelämän tutkimuskeskuksen työraportteja 84/2009. Työelämän tutkimuskeskus. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kansallinen innovaatiostrategia. (2008) [online].  
<URL: [http://www.tem.fi/files/19704/Kansallinen\\_innovaatiostrategia\\_12062008.pdf](http://www.tem.fi/files/19704/Kansallinen_innovaatiostrategia_12062008.pdf). Luettu 14.10.2013.
- Koivisto, M. (2007) Mitä on palvelumuotoilu? – Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taideteollinen korkeakoulu. Opinnäyte. [online]. <URL: [http://www.muova.fi/documents/key20131216153446/Raportit%20ja%20julkaisut/Loppu\\_tyo\\_TaM\\_MikkoKoivisto\\_2007.pdf](http://www.muova.fi/documents/key20131216153446/Raportit%20ja%20julkaisut/Loppu_tyo_TaM_MikkoKoivisto_2007.pdf). Luettu 12.12.2013.

- Kettunen, P. & Möttönen, S. (2011) Asiakkuuden rajat ja mahdollisuudet sosiaali- ja terveyspalveluissa. Kansalaisyhteiskunta 1/2011, 57–68. [online]. <URL: <http://kytseura.fi/aiemmatnumerot/35>. Luettu 9.10.2013.
- Larjovuori, R-L. & Nuutinen, S & Heikkilä-Tammi, K & Manka, M-L. (2012) Asiakkaat kuntapalveluiden kehittäjiksi. Opas tehokkaan osallistumisen työkaluihin. Johtamiskorkeakoulu, tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Larjovuori, R-L. & Nuutinen, S. & Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. (2011) Asiakasfoorumit kunnallisen palvelun kehittäjinä – tapauksena Pirkkalan kunnan perusturvapalvelut. Hallinnon tutkimus 31 (4), 312–327.
- Lemola, T. (2009) Innovaatiot uudet haasteet ja haastajat. Helsinki: WSOYpro.
- Lähdesmäki, K. (2003) New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. Acta Wasaensia 113. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Lähdesmäki, K. (2011) New Public Management julkisjohtamisen uudistajana – yhä kesto-suosikki reformeissa? Teoksessa E. Hyryläinen & O. Viinamäki (toim.) Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen. Acta Wasaensia 238. Juhlakirja professori Ari Salmisen 60-vuotispäivän kunniaksi. Vaasa: Vaasan yliopisto, 75–87.
- Makkula, S., Mäkinen, S. & Huhta E. (toim.) (2010) Hyvinvointipalvelut 2.0. Tulevaa ennakoiden, menneestä ammentaen. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja C, osa 64. Lahden ammattikorkeakoulu. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Miettinen, S. & Koivisto, M. (toim.) (2008) Designing services with innovative methods. Publication Series of the University of Art and Design Helsinki B 93. Kuopio Academy of Design, Taitemia Publication Series 33. Keuruu: Otava, 10–25.
- Mäkelä, T (1996) Kestävän kehityksen julkinen hallinto. Tarjoaako julkiseen hallintoon kohdistuva tulevaisuudentutkimus riittäviä aineksia hallinnon kehittäjille? Hallinnon tutkimus 15 (3), 182–199.
- Mäkinen, S. (2010) Esipuhe. Teoksessa S. Makkula & S. Mäkinen & E. Huhta (toim.) Hyvinvointipalvelut 2.0. Tulevaa ennakoiden, menneestä ammentaen. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja C, osa 64. Lahden ammattikorkeakoulu. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Möttönen, S & Niemelä, J. (2005) Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot. Jyväskylä, PS-kustannus.
- Osborne, S. P. (2010) Introduction. The (new) public governance: A suitable case for treatment? Teoksessa S. P. Osborne (toim.) The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. London: Routledge, 1–16.
- Osuva-foorumi 2013. [online]. <URL: <http://www.osuva-foorumi.fi/>.
- Pestoff, V. (2010) The New Public Governance, Co-Production and the Third Sector Social services in Europa. Teoksessa V. Pestoff, T. Brandsen & B. Verschuere (toim.) New Public Governance, the Third Sector, and Co-Production. Routledge Critical Studies in Public Management, London, New York: Routledge, 361–380.
- Rousseau, D-M. (1995) Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sanders, E. (2002) From User-Centered to Participatory Design Approaches, Teoksessa J. Frascara (toim.) Design and the Social Sciences. New York: Taylor & Francis.
- Sanders, E. & Stappers, P. (2008) Co-creation and the new landscapes of design. CoDesign 4 (1), 5–18.
- Sauter, M. (2011) Participatory design. MIT Center for Civic Media. [online]. <URL: <http://civic.mit.edu/blog/msauter/participatory-design>. Luettu 11.10.2013.
- Tuulaniemi, J. (2011) Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum
- USO 2013 Uuden sukupolven organisaatio ja johtaminen – verkostohanke. Loppuraportti 31.1.2013. [online]. <URL: <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/tuke/hankkeet/uso/Documents/USO%202011-2012%20loppuraportti.pdf>. Luettu 2.10.2013.



---

---

## Naturally occurring data in the study of virtual teams in working life – Challenges and opportunities

**Margarethe Olbertz-Siitonen, Marko Siitonen & Maarit Valo**

University of Jyväskylä

.....

### **Abstract**

Previous research on virtual teamwork heavily relies on experiments conducted in laboratory settings, frequently utilizing zero-history university student groups, and drawing conclusions with regard to working life. While such studies can give some preliminary insights into the characteristics of distributed teamwork, they lack a methodological ingredient which is too often neglected in research on human interaction: authenticity. Such findings, consequently, are not easily applicable to what people do in real work life contexts. Earlier pleas to focus more on what is going on outside the laboratory, however, have been widely disregarded. This article takes a stand for including more naturally occurring data in the study of social interaction in virtual teams, and discusses the key challenges and opportunities related to gathering naturally occurring data in working life contexts.

**Keywords:** distributed teams, naturally occurring data, technology-mediated communication, virtual teams, virtual teamwork

### **Introduction**

In their interdisciplinary literature review on virtual teams research covering nearly 200 journal-articles from areas such as communication, management, and psychology, Kirkman et al. (2012) observe that studies in this broad field of inquiry still to a great extent utilize data collected at the laboratory. Subjects are often university students with no background of working with one another, who are confronted with certain tasks to be completed for the purposes of the experiments, and who quite frequently receive course credits or even money for their participation. Studies of this kind on virtual teams and virtual teamwork explore, for example, the development of trust (e.g. Krebs, Hobman & Bordia 2006; Wilson, Straus & McEvily 2006; Zornoza, Orongo & Peñarroja 2009), issues related to leading and leadership (e.g. Hambley, O'Neill & Kline 2007; Purvanova & Bono 2009; Huang, Kahai & Jestic 2010), processes of decision-making (e.g., Bartelt et al. 2013; McLeod 2013), as well as the role of team members' (national) cultural background (e.g. Paul et al. 2004; Staples & Zhao 2006; Mockaitis, Rose & Zetting 2012). Furthermore, these works frequently engage in comparing virtual teamwork to (similarly induced) face-to-face group interaction. Many of these studies outline their motivation as organizational in nature: Because of technological advancements companies draw more and more on virtual teamwork, which in turn necessitates more research on virtual teams in order to provide relevant insights and implications for team improvements. While this is a valid conclusion, we argue that the underlying assumption that controlled experiments with students reflect real-life situations in all their complexity and unpredictability should be challenged. Interestingly, this issue is, in fact, often acknowledged in these studies' concluding remarks



concerning their limitations. However, the connection to virtual teams in *actual* organizations remains, once posed, at the heart of these papers. Some authors even explicitly link their laboratory findings to real work life: “In addition to building upon virtual leadership theory, this study provides some practical implications for organizations currently using or considering implementing virtual teams” (Hambley, O’Neill & Kline 2007, 16).

While there have been scholars noting and criticizing the lack of studies utilizing authentic data in virtual teams research before (e.g., Martins, Gilson & Maynard 2004; Gibbs et al. 2008; Kirkman, Gibson & Kim 2012), the *challenges* researchers might be faced with when collecting data in the field have barely been addressed (see Martins, Gilson & Maynard 2004, 823; Mathieu et al. 2008, 463 on teams in general; see Espinosa et al. 2003 for methodological challenges in studying real virtual teams). Similarly, the advantages and potential of compiling and utilizing this kind of material have not been sufficiently acknowledged. In what follows, we will first look at the status quo of virtual teams research in terms of the underlying data and argue against limiting the view on virtual teaming to controlled laboratory settings and interviews or surveys. After that we discuss a number of difficulties and benefits related to gathering naturally occurring data in the study of communication in dispersed working life groups and teams.

We take the stance that social interaction is situated, highly emergent and hard to predict, and that experiments done in controlled settings can only ever provide a narrow and even unrealistic picture of the dynamics of interaction found in natural settings. While controlled experiments can and do have their place, it is advisable to be critical as to their utility for real-life purposes (see also Silverman 2006, 246). For example, in a recent literature review (Stanko & Gibson 2009, 286) it was noted that a number of studies on virtual team performance yielded contrary findings depending on whether the data used were experimental or collected in the field (see also Kirkman 2012, 811). Put simply, the reality of controlled experiments reflects poorly the many-faceted realities that people encounter in their everyday interactions. The research field leans towards being methodologically one-sided resulting in a relative lack of knowledge on virtual teaming in actual work life (for some exceptions, see e.g. Baba et al. 2004; Dixon & Panteli 2010; Klitmøller & Lauring 2012). This is by no means a novel conclusion. Indeed, the superiority of research looking at induced student interaction in laboratory settings was criticized already almost 10 years ago (Martins, Gilson & Maynard 2004, 822–823). Nevertheless, as Kirkman, Gibson and Kim’s review on virtual team literature revealed, Martins, Gilson and Maynard’s (2004, 823) plea for “empirical research [to] move out of laboratory settings and into the field in order to advance the literature through the asking and answering of questions that cannot be adequately tested in a laboratory setting,” has been widely disregarded (Kirkman, Gibson & Kim 2012, 41).

Scholarly interest in virtual teamwork in real-life, however, is beginning to grow as of late. A common way to approach aspects of communication in authentic virtual teams is through conducting interviews and surveys. For example, Dekker, Rutte and Van den Berg (2008) studied critical incidents and their perceived impact on the functioning of virtual teams, interviewing altogether 36 professionals from different countries. In another example, Reed and Knight (2010) implemented a survey among 150 real-life team members in order to obtain insight in the significance of communication-related risk factors for virtual teams (e.g. technical connectivity). Interviews and surveys at actual organizations have further been utilized, for instance, in studies on the work climate in virtual teams (Virolainen 2010), and on dispersed team-members’ identification with their teams (Hakonen 2010).

However, while interviews and questionnaires focused on real-life settings reflect actual virtual teamwork and internal communication in real virtual teams and thus make important contributions to the research field, they ultimately provide us with only second-hand information on how virtual teamwork is actually conducted. Despite them, being clearly closer to real-life than data obtained via controlled experiments, interviews and surveys involving professionals are “researcher provoked” (Silverman 2006, 201–203). This means that they are limited and

directed by the researcher's *a priori* decisions (e.g. should the interview be open-ended, semi-structured or structured, what kind of questions have to be posed, etc.). In addition, they rather attain participants' perceptions and moral notions than their actions within the situations in question: "[...] what people say in answer to interview questions does not have a stable relationship to how they behave in naturally occurring situations" (Silverman 2006, 39). If we want to see what is actually happening at the level of social interaction in working life groups and teams, therefore, conventional approaches do not suffice.

### **Naturally occurring data on teamwork**

In order to address these weaknesses in common research designs when it comes to studying social interaction in the context of virtual teamwork, we propose investing more into research that uses (recordings of) naturally occurring data. Data can be considered as naturally occurring or authentic when it is not induced by the researcher. In other words, for social interaction to be natural, it would have to take place in that form at that time and location even without the researcher's interest (Silverman 2006, 201–240). However, unless the data already exists, for example in the form of written text (like email), researchers do need to intervene somewhat in order to be able to record a naturally occurring situation (via field notes, tape-recorder, camera, and so on). This intrusion or interference is explained by a classical paradox concerning the difficulty of collecting natural data for research purposes. In this what is called Labov's observer's paradox, it is noted how, in order to get natural data, we need to interfere, which in turn makes the data less natural (Deppermann 2008, 24–25). One could even say that naturally occurring data is usually not fully untouched (see also Silverman 2006, 380–381). Indeed, even the thought of participating in a study can spark a reaction in the participants, and thus be seen as a kind of intervention.

But what are the consequences of actually following the call for using genuine data in the study of virtual teaming? Over the next pages we present some key challenges related to setting up the scene for gathering material in working life settings and discuss the ways in which it is possible to overcome some of these difficulties. In addition, we address the advantages of utilizing a naturalistic approach to studying communication in virtual teams. We limit our methodological considerations mostly to the process of data collection and to the potential of this kind of material in research. While further looking into questions related to analyzing naturally occurring data is of course methodologically equally relevant, it reaches beyond the scope of this paper.

This paper draws on a research project looking into the dynamics of social interaction within distributed working life teams. Research in this project focuses to a great extent on recordings of genuine, technologically mediated work interaction. The data have been collected at several organizations whose employees work together across distances utilizing groupware systems, intranet, or web-conferencing services, as well as email and other communication tools.

### **Challenges in compiling naturally occurring work life data**

It can be hard to obtain naturally occurring data within the framework of social interaction. Researchers are sometimes faced with unease with the idea of being recorded, lack in cooperativeness, and privacy issues on the part of possible research participants (see Deppermann 2008, 24). In the end, the research project greatly depends on the potential participants' good will. The process of gathering naturally occurring data from work life involves additional obstacles, starting from issues related to networking, drawing interest, building trust and obtaining organizational consent, dealing with demands of secrecy, up to the recording or saving of (technologically mediated) interaction. Indeed, several sources acknowledge and address the difficult nature of research on real (virtual) teams (Martins, Gilson & Maynard 2004,

823; Mathieu et al. 2008, 463), but they also underline the importance of overcoming these issues. In addition, the nature of virtual teams itself might cause problems that require careful methodological considerations. Espinosa et al. (2003) point out various team boundaries (namely geographical, functional, temporal, identity, and organizational) that have, according to them, an influence on how distributed work groups can be approached and studied. Mathieu et al. (2008, 463) see worthwhile advantages in challenging 'inbuilt' intricacies of teams in general. They urge researchers "to embrace the complexity of current team arrangements. Rather than viewing these complex features of organizational teams as confounds or design problems to overcome, we submit that they are important variances to assess, model, and understand." This, undoubtedly, applies to the study of virtual teams as well.

*Finding partners* – Building up rich research material greatly depends on the cooperation of participating employers, and individual employees subsequently. Reaching mutual understanding and rapport between various partners can be a time-consuming endeavor. Sometimes researchers can utilize existing networks in reaching out to organizations, while at other times it is necessary to establish totally new connections. Whatever the case, there is typically some 'sales work' included, where the researchers have to pitch the idea to the representatives of organizations – sometimes over and over again.

*Negotiating contracts* – After finding suitable partner organizations, the next step is getting them to agree on the terms of the study at hand. In our project, a significant amount of time was spent negotiating with potential partner organizations about entry to the organizations' every day interactions. This included negotiating the wordings of contracts, and sometimes even resulted in the collaboration coming to a halt. For example, the organizational partners often had doubts concerning the possibility of researchers revealing classified information, or had their hands tied because of non-disclosure agreements (NDAs) they themselves had made with outside parties. While frustrating, this stage is extremely important in building a common ground for the upcoming data collection. While many organizations would like researchers to sign far-reaching NDAs, it can cause problems at the stage of reporting findings, for example.

*Benefits to the participants* – With exploratory goals and qualitative methods an open-ended research project cannot easily predict its outcomes. One of our goals was to find out what virtual teamwork is like in today's organizations. Unfortunately, this does not sound like an extremely beneficial cause for a company to be involved in the project. This vagueness can cause suspicion and bewilderment; especially since an organization's natural approach to participating in a study is to ask: "What's in it for us?" This is something we solved with the promise to keep in contact with the participating organizations and come and present our findings and possible suggestions. While a project like ours falls very much under the umbrella of basic research, it is often possible to talk through some suggestions or ideas for improving teamwork with participants. It is therefore necessary to think ahead of time for examples and ways of explaining the research process to the participants, with a special emphasis on making it very clear how the study will intervene with their everyday work and what it will require of them. A well-planned data collection need not disturb the natural flow of social interaction all that much, especially if utilizing automatic saving of data. Making the low-interference by the researchers explicitly clear might help overcome reservations of potential participants with regard to having to sacrifice their valuable time.

*Recording technology-mediated communication* – Being dependent on technology for data collection is both an opportunity and a threat. While technologically mediated communication typically offers a variety of ways of saving material, it also brings with it a number of potential problems. Sometimes applications and tools for technology-mediated communication allow for automatic saving of data. At other times, a separate program might be needed. Whatever the case, it is possible that the programs work in one environment but not in another. For example, a program that functions flawlessly in the IT environment of the research institute might not be supported by the organization's technological infrastructure. It is also possible that even if a

suitable technical solution for saving material exists, the organization's IT department does not approve of its use. In some cases everything works perfectly while testing, but two months later it comes to attention that nothing has been saved because of an unexpected technical problem or because the research participants forgot to keep up with the procedure. At times, in addition to the researchers and the participants of the study, one needs to involve technical support staff from both sides to solve such issues.

### **Advantages of working with naturally occurring data**

The history of studies into group communication is filled with research that has utilized zero history student groups (Lindlof & Taylor 2002, 22). This trend has continued with research into distributed teams (Connaughton & Shuffler 2007). Sometimes this has been because of the idea that these groups offer a more "pure" platform on which to test the effect of various factors such as technology (e.g., Andres 2006) or a particular style of leadership (e.g., Hambley, O'Neill & Kline 2007; Purvanova & Bono 2009; Huang, Kahai & Jestice 2010). At other times, the choice has been a more practical one, with researchers pointing out the difficulty of gaining access to real-life groups and teams, or 'real-life inconveniences', like the incomparability of different teams' activities: "Nearly all of these studies have been conducted as laboratory studies simply because it is difficult to find existing computer-mediated and face-to-face teams that accomplish comparable tasks" (Hertel, Geister & Konradt 2005, 76). However, contrasting something that does not necessarily even exist in reality might prove more problematic than the advantage of being able to do so can compensate. The challenges and difficulties in the compilation of (and working with) authentic data, again, are easily outweighed by a number of worthwhile benefits and opportunities this kind of material implicates. With regard to the context of virtual teamwork, for example, technology provides the ground for being able to remain almost entirely unobtrusive as a researcher. Further, gathering naturally occurring data facilitates staying close to the lived reality of working life. Both aspects are at the center of the following paragraphs.

#### **Benefits of collecting data in genuine, technology-mediated settings**

*Minimized intrusion* – One benefit we noted in our project is that gathering material in a technologically mediated setting allows for the minimization of what is called intrusion or interference. Because so much of the technologically mediated communication between our informants could be saved without the presence of researchers, it was possible for us to reach a high degree of non-interference. For example, in some organizations we succeeded in gaining access to team members' email correspondence and instant messaging discussions from a period of several months. In the case of email and many instant messaging programs, it may even be possible to go back in time and get to see messages that predate the point in time when the research participants became aware of the research project. In these instances, the researcher has little to no influence on the emergence of the data, which adds to the data's reliability (Silverman 2006, 285).

*Unmodified picture of the reality* – Another interesting advantage of working in a technology-mediated setting is that it is often possible to record interaction in almost the exact same form as it unfolds to the participants themselves. For example, a recording of a virtual team meeting using a group support system will show what the participants see, that is, the "camera" angle and the shared workspaces are the same from the observer's perspective as they are for the participants. The researcher does not need to choose a camera-angle, or what part of the setting is to be recorded, and what has to be left out. Additionally, the camera in these cases is a natural part of the interaction, which is a particular benefit regarding the minimization of interference.

## Authentic data in the context of virtual teams in working life – Potential and possibilities

*New and unexpected findings* – One advantage of working with naturally occurring data arises from not having to rely on student samples, or artificial conditions for the study. Coupled, in particular, with an inductive approach, this enables naturalistic studies to shed light on real virtual collaboration in working life. What type of data can be retrieved from genuine settings is often unpredictable, and so are analysis and possible findings. While this can be seen as challenging, it also contains important possibilities: *Because* the collection of authentic data simply cannot happen (at least entirely) within the boundaries of theoretical assumptions or a priori conceptions, it may provide access to yet unknown and even unexpected phenomena or allow for a new look at already established notions (see e.g. Siitonen & Olbertz-Siitonen, 2013, on the interactive construction of social presence in technology-mediated work meetings).

*Applicability of findings* – Being retrieved mostly from controlled laboratory settings, findings on social interaction in virtual teams in general appear to be out of balance. The research field is in need of studies that take real work life into account and, instead of blending them out, *ask* about and *accept* the eventualities and peculiarities of authentic distributed work interaction. An advantage of research that utilizes naturally occurring data is that its results can offer insights into issues that are of actual relevance to organizations 'out there', or developers of ICTs, which in turn can be taken up by future studies. In other words, in scrutinizing authentic data, research can achieve authentic results.

*Insights into long-term dynamics* – What research overlooks when utilizing zero-history student groups is the temporal dimension that is so important in human relationships. For example, in our research project, some participants had known one another for well over ten years, learning together to utilize the affordances of the changing communication landscape around them. Negotiating the role of different communication media, and knowing their strengths and weaknesses, allows for different kinds of collaboration to emerge than in a short-term situation generated for the benefit of a particular study. The team members in our partner organizations not only had a shared history, but also an anticipated future together. This means that a single conflict, misunderstanding or technical hiccup is not as serious as it possibly is in a one-off group situation. The other side of the coin is that team permanence means that there is more at stake than in a one-off meeting between strangers. As Scott (2013) notes, teams that are ongoing are at risk of suffering more negative consequences of ineffective interactions and negative conflict. Studying zero-history groups does not allow insights into the important dynamics arising from continued social interaction.

In many of the experimental studies the lack of a mutual history between the student subjects (either relational or with regard to previous group work) seems to play a significant role. It is seen and presented as important that participants did not know each other beforehand. How this relates to real-life, however, is never considered. That working life would actually function on the basis of complete strangers meeting up and making random decisions is – even intuitively – a far-fetched assumption which can be dismissed by looking not only at our own data, but also at previous research focusing on real-life virtual teams (e.g. Baba et al. 2004; Dekker, Rutte & Van den Berg 2008; Dixon & Panteli 2010; Hakonen 2010; Reed & Knight 2010; Virolainen 2010; Klitmøller & Lauring 2012).

## Conclusions

The development of technology-mediated communication has changed and challenged working life in many ways. Understanding the practices of social interaction in this setting is of continuous importance, both from theoretical and practical points of view. In this paper, we have argued for using naturally occurring data in the study of social interaction in virtual teams, and embracing the difficulties and possibilities this approach brings with it.

While studies conducted in laboratory settings definitely have their positive sides, they often go too far in simplifying reality. For example, many studies on virtual teaming conducted in laboratory settings focus on one channel or tool only (see e.g. Hambley, O'Neill & Kline 2007, who compare face-to-face teams with videoconference and chat teams). In reality, clear-cut differences like this are unlikely to occur, with people using multiple channels in a simultaneous, complementary, and overlapping fashion. Research utilizing naturally occurring data is perhaps difficult to control and predict, but it does fulfill one of the fundamental promises of open-ended qualitative research. It is this kind of research that is, in the words of Lindlof and Taylor (2002, 253), "[...] especially useful for providing fine-grained data about an often-mystified social phenomenon. This research is valuable *because* its findings contradict conventional wisdom [...]." Using naturally occurring data can help us appreciate the complicated but powerful human element in technology-mediated communication, and to gain insights into human communication behavior that would quite simply not surface in controlled laboratory settings.

In addition to speaking to researchers, we would like to extend our message to possible partners outside of academia as well. In order to respond appropriately to the society's expectations concerning research and its applications, academics will continue to need access to and support from working life organizations. In order to truly understand contemporary virtual teaming, for example, access to actual contemporary virtual teams is of essence.

## Acknowledgements

This paper has been funded by the Academy of Finland and is a part of the research project Interpersonal Communication Competence in Virtual Teams (138186).

## References

- Andres, H. P. (2006) The impact of communication medium on virtual team group process. *Information Resources Management Journal* 19 (2), 1–17.
- Baba, M. L., Gluesing, J., Ratner, H. & Wagner, K. H. (2004) The contexts of knowing: Natural history of a globally distributed team. *Journal of Organizational Behavior* 25 (5), 547–587.
- Bartelt, V. L., Dennis, A. R., Yuan, L. & Barlow, J. B. (2013) Individual priming in virtual team decision-making. *Group Decision and Negotiation* 22 (5), 873–896.
- Connaughton, S. L. & Shuffler, M. (2007) Multinational and multicultural distributed teams: A review and future agenda. *Small Group Research* 38 (3), 387–412.
- Dekker, D. M., Rutte, C. G. & Van den Berg, P. T (2008) Cultural differences in the perception of critical interaction behaviors in global virtual teams. *International Journal of Intercultural Relations* 32 (5), 441–452.
- Deppermann, A. (2008) *Gespräche analysieren. Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH.
- Dixon, K. R. & Panteli, N. (2010) From virtual teams to virtuality in teams. *Human Relations* 63 (8), 1177–1197.
- Espinosa, J. A., Cummings, J. N., Wilson, J. M. & Pearce, B. M. (2003) Team boundary issues across multiple global firms. *Journal of Management Information Systems* 19 (4), 157–190.
- Gibbs, J. L., Nekrasova, D., Grushina, S. V. & Abdul Wahab, S. (2008) Reconceptualizing virtual teaming from a constitutive perspective. In C. S. Beck (ed.) *Communication Yearbook* 32. New York: Routledge, 187–229.
- Hakonen, M. (2010) *Identification with Virtual Teams*. Dissertation Series 2010/5. Helsinki: Helsinki University of Technology.

- Hambley, L. A., O'Neill, T. A. & Kline, T. J. B. (2007) Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103 (1) 1–20.
- Hertel, G., Geister, S. & Konradt, U. (2005) Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review* 15 (1) 69–95
- Huang, R., Kahai, S. & Jestice, R. (2010) The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams. *Computers in Human Behavior* 26 (5) 1098–1110.
- Kirkman, B. L., Gibson, C. B. & Kim, K. (2012) Across borders and technologies: Advancements in virtual teams research. In S. W. J. Kozlowski (ed.) *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, Volume 2. New York: Oxford University Press, 789–858.
- Klitmøller, A. & Luring, J. (2012) When global virtual teams share knowledge: Media richness, cultural difference and language commonality. *Journal of World Business* 48 (3), 398–406.
- Krebs, S. A., Hobman, E. V. & Bordia, P. (2006) Virtual teams and group member dissimilarity: Consequences for the development of trust. *Small Group Research* 37 (6), 721–741.
- Lindlof, T. R. & Taylor, B. C. (2002) *Qualitative Communication Research Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Martins, L. L., Gilson, L. L. & Maynard, M. T. (2004) Virtual teams: What do we know and where do we go from here? *Journal of Management* 30 (6), 805–835.
- Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Rapp, T. & Gilson, L. L. (2008) Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management* 34 (3), 410–476.
- McLeod, P. L. (2013) Distributed People and Distributed Information: Vigilant Decision-Making in Virtual Teams. *Small Group Research* 44 (6), 627–657.
- Mockaitis, A. I., Rose, E. L. & Zettinig, P. (2012) The power of individual cultural values in global virtual teams. *International Journal of Cross Cultural Management* 12 (2), 193–210.
- Paul, S., Seetharaman, P., Samarah, I. & Mykytyn, P. P. (2004) Impact of heterogeneity and collaborative conflict management style on the performance of synchronous global virtual teams. *Information & Management* 41 (3), 303–321.
- Purvanova, R. K. & Bono, J. E. (2009) Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly* 20 (3) 343–357.
- Reed, A. H. & Knight, L. V. (2010) Effect of a virtual project team environment on communication-related project risk. *International Journal of Project Management* 28 (5) 422–427.
- Scott, M. E. (2013) “Communicate through the roof”: A case study analysis of the communicative rules and resources of an effective global virtual team. *Communication Quarterly* 61 (3), 301–318.
- Siitonen, M. & Olbertz-Siitonen, M. (2013) I am right here with you – Constructing presence in distributed teams. *Proceedings of Academic MindTrek 2013*, October 1-4, 2013, Tampere, Finland. [online]. <URL: <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=2523486>. Accessed 15 December 2013.
- Silverman, D. (2006) *Interpreting Qualitative Data*. Los Angeles, CA: Sage.
- Stanko, T. L. & Gibson, C. B. (2009) The role of cultural elements in virtual teams. In R. S. Bhagat & R. M. Steers (eds.) *Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work*. Cambridge: Cambridge University Press, 272–304.
- Staples, S. & Zhao, L. (2006) The effects of cultural diversity in virtual teams versus face-to-face teams. *Group Decision and Negotiation* 15 (4), 389–406.
- Virolainen, H. (2010) “Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin” – Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. *Dissertation Series A-8:2010*. Turku: Turku School of Economics.
- Wilson, J. M., Straus, S. G. & McEvily, B. (2006) All in due time: The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 99 (1), 16–33.
- Zornoza, A., Orenge, V. & Peñarroja, V. (2009) Relational capital in virtual teams: The role played by trust. *Social Science Information* 48 (2), 257–281.

---

---

# Uusien työskentelykäytäntöjen juurtumisen mahdollisuudet. Esimerkkinä liikuntaneuvontakäytäntöjen kehittäminen sosiaali- ja terveystoimessa

**Satu Parjanen**

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

.....

## Abstrakti

Tässä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena ovat liikuntaneuvontakäytäntöjen juurtumisen mahdollisuudet sosiaali- ja terveystoimialalla. Tutkimus on toteutettu sosiaali- ja perusterveydenhuollon palveluita usealle kunnalle tuottavassa organisaatiossa. Tutkimuksen aineistona käytettiin henkilöstölle liikuntaneuvontakäytäntöjen nykytilaa ja kehittämiskohteita käsittelevää kyselyä sekä kahta sairaanhoitajille ja fysioterapeuteille toteutettua työpajaa. Tulosten mukaan organisaatiossa on yhteinen tahtotila liikuntaneuvonnan tarpeellisuudesta ja se koetaan toimivaksi työkaluksi terveydenedistämisessä. Kuitenkin vastaajien mukaan se ei ole täysin juurtunut osaksi päivittäistä toimintaa eikä sen suomia mahdollisuuksia hyödynnetä riittävästi. Aineiston perusteella voi myös todeta, että eri toimipisteet ja työntekijät ovat eri vaiheissa muutosprosessia. Juurtumisen edistämiseksi tarvitaan niin eksplisiittistä tietoa liikuntaneuvontaprosessista ja sen vaikutuksista, mutta myös kokemukseen perustuvaa hiljaista tietoa. Aineistosta nousi selkeästi esille vuorovaikutus eri osapuolien välillä juurruttamisen työvälineenä. Juurruttamisen tueksi olisi hyödyllistä rakentaa yhteisöllisen vuorovaikutuksen areenoita, joissa osapuolet voisivat yhdessä kehittää liikunta-neuvontakäytäntöjä useasta eri näkökulmasta. Nämä areenat toimisivat niin tiedon luonnin ja jakamisen tukena, mutta myös sosiaalisen etäisyyden kaventajina eri osapuolten välillä.

Avainsanat: työskentelykäytäntö, juurruttaminen, juurtuminen, innovaatio, liikuntaneuvonta

## Johdanto

Julkisen sektorin kehittämistarve liittyy julkisen rahoituksen vähentymiseen, mikä tarkoittaa, että kuntalaisille tarjottavia palveluja on tuotettava entistä tehokkaammin, niiden tarvetta on supistettava ja kuntalaisten tulee itse kustantaa yhä enemmän käyttämiään palveluita. Edullisin tapa vähentää muun muassa terveys- ja hyvinvointipalveluiden tarvetta on panostaa ennaltaehkäisevään toimintaan kuten terveyttä edistävän liikunnan mahdollistamiseen. Tämä tarkoittaa muun muassa uudenlaisten työskentelykäytäntöjen ja menetelmien kehittämistä.

Kehittäminen on yleensä pitkäjänteistä toimintaa ennen kuin kehittämisen kohde kuten uusi innovaatio juurtuu normaaliksi toiminnaksi. Juurruttaminen puolestaan määritellään eri osapuolien vuorovaikutusprosessiksi, joka alkaa kehittämis- tai innovaatioprosessin alkuvaiheessa ja jatkuu siihen asti, kunnes innovaatio on juurtunut osaksi normaalia toimintaa. Juurruttamisessa ympäristö muokkaa innovaatiota ja toisaalta ympäristöä sopeutetaan ottamaan vastaan kehitettävä innovaatio. (Saranummi ym. 2005; Valovirta ym. 2011.)



Tässä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena ovat liikuntaneuvontakäytäntöjen juurtumisen mahdollisuudet sosiaali- ja terveystoimialalla. Liikuntaneuvonta on alettu tunnistaa osaksi terveydenedistämistyötä muun elintapaneuvonnan rinnalla. Liikuntaneuvonnan tavoitteena on edistää ihmisten terveyttä ja hyvinvointia. Sitä toteutetaan poikkihallinnollisena yhteistyönä, mikä tarkoittaa esimerkiksi perinteisten työtapojen ja toimintamallien muuttamista. Sektori- ja toimijakohtainen työ on yhä enemmän muuttumassa yhteistyöksi, joka rikkoo totuttuja, perinteisiä toimialarajoja. Keskeisessä roolissa liikuntaneuvonnassa on perusterveydenhuolto, jonka piiristä tavoitetaan oikeaa kohderyhmää liikuntaneuvontaan. Terveytensä kannalta riittämättömästi liikkuvan asiakkaan on mahdollista saada perusterveydenhuollosta liikkumislähetä liikuntaneuvojan luokse, joka puolestaan on liikunnan alan ammattilainen.

Kehittämistoiminnan juurtumista voidaan tarkastella kansallisen, paikallisen, kumppanuusverkoston tai organisaatiotason ilmiönä (Peltola & Vuorento 2007). Tässä tutkimuksessa liikuntaneuvontakäytäntöjen juurtumista osaksi päivittäistä toimintaa tarkastellaan organisaatiotason ilmiönä. Tutkimuksen kohteena on sosiaali- ja perusterveydenhuollon palveluita usealle kunnalle tuottava organisaatio. Aineisto muodostuu liikuntaneuvontakäytäntöjen nykytilaa ja kehittämistarvetta kartoittavasta kyselystä sekä kahdesta työpajasta. Aineiston avulla pyritään määrittämään niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat liikuntaneuvontakäytäntöjen juurtumiseen. Tutkimuksen teoreettinen osuus käsittelee juurruttamista, jolla viitataan lähestymistapaan, joka tähtää innovaation juurtumisedellytysten tukemiseen innovaatioprosessin aikana.

### **Juurruttaminen oppimisprosessina**

Innovaatio- ja kehittämistyön tulosten juurruttaminen normaaliin toimintaan ei ole sinällään uusi asia. Toimintaa kuvaamaan käytetään suurta määrää erilaisia käsitteitä, joiden moninaisuus ja päällekkäisyys saattavat vaikeuttaa asian ymmärtämistä. Innovaation juurtumista normaaliin toimintaan on lähestytty muun muassa seuraavilla käsitteillä: tulosten yleistettävyyden, disseminaation, valtavirtaistamisen, tuotteistamisen, siirtämisen ja vakiinnuttamisen. (Peltola & Vuorento 2007.) Tässä tutkimuksessa teoreettiseksi lähestymistavaksi on valittu juurruttaminen, jonka katsotaan pitävän sisällään sekä disseminaation eli tiedon levittämisen kehitettävästä innovaatiosta että valtavirtaistamisen eli opittujen asioiden ja innovaatioiden tunnistamista, levittämistä ja siirtämistä (Tuominen, Paananen & Virtanen 2005).

Juurruttaminen on lähestymistapa, joka tähtää innovaation leviämismahdollisuuksien luomiseen (Valovirta ym. 2011). Lähestymistapa on liitetty erityisesti systeemisten innovaatioiden juurtumisedellytysten tukemiseen (Valovirta ym. 2011; Kivisaari, Saranummi & Parvinen 2004; Parjanen & Harmaakorpi 2011). Systeemisessä innovaatiossa uutuus tai uudistus edellyttää onnistuakseen sopeutusta ja säätöä koko järjestelmässä eikä vain sen yhdessä osassa (Teece 1984). Se koostuu useista toisiinsa linkittyneistä innovaatioista (Koskela & Vrijhoef 2001). Olennaista systeemille innovaatiolle on, että muutoksia toteutetaan samanaikaisesti eri osa-alueilla. Systeemisen innovaation kautta saatava järjestelmän muutos on enemmän kuin sen osamuutosten summa. Muutokset voivat liittyä prosesseihin, palveluihin, rakenteisiin, organisointitapoihin, henkilöstöön ja sen osaamiseen ja käytettyyn teknologiaan. (Saranummi ym. 2005.)

Juurruttamisessa painottuu prosessimaisuus sekä vuorovaikutus eri toimijoiden välillä. Juurruttaminen alkaa innovaatioprosessin alkuvaiheessa ja jatkuu siihen asti, kunnes innovaatio juurtuu osaksi normaalia toimintaa. Se on prosessi, jossa toisaalta ympäristö muokkaa innovaatiota ja toisaalta ympäristöä sopeutetaan ottamaan vastaan kehitettävä innovaatio. Juurruttamisprosessissa ovat mukana niin innovaation tuottajat, käyttäjät kuin yhteiskunnalliset toimijatkin, ja juurruttaminen nähdään näiden tahojen vuorovaikutteisena tavoitteellisena yhteistoimintana. (Kivisaari, Kortelainen & Saranummi 1999.) Lisäksi erilaisten toimijoiden törmäyttäminen tukee luovuutta ja mahdollistaa erilaisen tietotaidon sekä näkökulmien tuomisen

yhteiseen kehittämiseen (Parjanen 2012). Innovaation laadukkuus ei synny ilman monien toimijoiden yhteistyötä. Kehittäjäverkostoon tarvitaan osapuolia, jotka varmistavat erilaisten vaadittavien ominaisuuksien sisällyttämisen innovaatioon (Valovirta ym. 2011).

Juuruttamista voidaan kuvailla kollektiiviseksi oppimisprosessiksi. Siinä pyritään hyödyntämään kehittämisprosessin aikana kertyvää tietoa, kokemusta ja ymmärrystä kehitettävästä innovaatiosta ja sen kehittämisen ehdoista ja edellytyksistä. (Kivisaari, Saranummi & Parvinen 2004). Organisaatiossa juurtumiseen vaikuttavat muun muassa kehitettävän kohteen suhde organisaation perustehtävään, toiminnan rakentaminen osaksi organisaatiota, johdon vastuu kehitettävästä toiminnasta sekä työntekijöiden rooli ja mahdollisuudet (Peltola & Vuorento 2007). Kehittämisprosessin aikana pyritään löytämään vastauksia kolmeen ydinkysymykseen: (1) miten määrittelemme kehittämisen kohteen, (2) keiden asiantuntemusta tai hyväksymistä kehittämiseen tai käyttöönottoon tarvitaan ja (3) mitkä ovat kunkin avaintoimijan intressit kehittämisen lopputulokseen nähden (Kivisaari, Saranummi & Parvinen 2004).

Kehittämisprosessin aluksi on olemassa enemmän tai vähemmän epämääräinen idea siitä innovaatiosta, jota kehitetään. Kehittämisen edetessä syntyy syvällisempi ymmärrys siitä, minkälainen innovaation täytyy olla, ja tämä saattaa vaatia muutoksia esimerkiksi kehittämisverkoston kokoonpanoon tai toimintatapoihin. Mahdollisten uusienkin toimijoiden sitoutuminen kehittämiseen on varmistettava, jotta toimijoista muodostuva verkosto ei muodostu sulkeutuneeksi. Liian tiivis sosiaalinen läheisyys saattaa heikentää verkoston oppimiskykyä, koska toiminta muodostuu suljetuksi eikä ulkopuolisia vaikutteita pääse verkostoon (Tura & Harmaakorpi 2005; Boschma 2005). Koska on tärkeää, että jokainen toimija, uudet mukaan luettuina, pitää kehittämisen kohdetta saavuttamisen arvoisena, kehittämiskohdetta on ehkä muutettava. (Kivisaari, Saari & Lehto 2008) Jotta innovaation kehittäjät ymmärtäisivät, millaisia vastavoimia ja vaatimuksia innovaation suunnittelu ja käyttöönotto tulee ympäristössään kohtaamaan ja jotta innovaatiot pystyttäisiin sopeuttamaan ympäristön tarpeisiin, on tärkeää ottaa jo kehitysvaiheessa mukaan niitä toimijoita, jotka tulevat asettamaan ehtoja innovaation käyttöönotolle. Innovaation juurruttaminen edellyttää laajan toimija- ja tukijoukon kokoamista, heidän sitouttamistaan ja yhteistyöstä oppimista.

Innovaation syntymisessä tarvitaan toisaalta sellaista oppimista, jonka avulla olemassa olevaa toimintamallia pienin askelin korjataan (single-loop learning, ks. Argyris 1976), jolloin kyse on inkrementaalisista innovaatioista, jotka muuttavat tuotetta, palvelua tai prosessia vain vähän. Toisaalta tarvitaan myös oppimista, joka kyseenalaistaa vanhan tavan toimia (double-loop learning, emt.) ja mahdollistaa siten radikaalien innovaatioiden synnyn. Kyseenalaistavassa oppimisessa vanha toimintamalli, rakenteet tai tapa toimia ei enää riitä vastaamaan sen hetkisiin toimintaympäristön haasteisiin. Tämän jälkeen toimijat alkavat rakentaa kokonaan uudenlaista toimintamallia. Systeemisen innovaation rakentuminen ei rajoitu yhden organisaation sisällä olevien toimijoiden oppimisprosessiin, vaan oppimisen eli uuden toimintamallin muodostuminen tapahtuu eri toimijoiden välisenä vuorovaikutuksena ja jatkuvana toimintana. (Kivisaari, Saari & Lehto 2008.)

Kivisaari, Saari ja Lehto (2008) kuvaavat juurruttamista spiraalimallina, joka esittää juurruttamisprosessin perusidean: kehitysprosessin eri vaiheissa ydinkysymyksiin tarvitaan uusi ajanmukainen ja tilannetta vastaava ratkaisu ja toimintamuoto. Vastaukset kolmeen ydinkysymykseen ovat aina keskinäisessä suhteessa toisiinsa: se, miten innovaatio määritellään, vaikuttaa siihen, keiden panosta sen kehittämiseen tarvitaan ja se, ketkä osallistuvat kehitystyöhön vaikuttaa osapuolten välisten suhteiden muotoutumiseen. Heidän esittämänsä juurruttamisen spiraalimalli pohjautuu samantyyppiseen ajatteluun tiedontuottamisprosessia kuvaavien mallien takana oleva ajattelu (ks. Nonaka & Takeuchi 1995). Kysymys on monivaiheisesta oppimisen kehästä. Olennaista juurruttamisessa on kyky hyödyntää kehittämisen aikana eri toimijoille kertyvää tietoa, kokemusta ja ymmärrystä ympäristöstä ja kehittämisen kohteena olevasta innovaatiosta. Tämän pohjalta voidaan arvioida

kehittämisen tavoitetilaa ja miten se on saavutettavissa. Juurruttamisen aikana kunkin ydinkysymyksen suhteen on vastauksia haettava samanaikaisesti monella ulottuvuudella.

## Aineisto

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty hankkeesta *LIIKETTÄ! Uusia liiketoimintamalleja liikunta- ja hyvinvointiyrityksiin sekä julkisen sektorin yhteistyöhön*. Hankkeen tarkoituksena on luoda sosiaali- ja terveys- ja liikuntatoimien sekä yksityisten ja kolmannen sektorin liikuntapalvelujen tuottajien yhteistyönä täysin uudenlainen alueellinen liikuntaneuvontajärjestelmä, jonka avulla pystytään tukemaan liikkumislähetteen saajien liikkumisen aloittamista ja jatkumista.

Aineisto on kerätty sosiaali- ja perusterveydenhuollon palveluita usealle kunnalle tuottavassa organisaatiossa. Tutkimusmenetelminä on käytetty henkilöstölle liikuntaneuvontakäytäntöjen nykytilaa ja kehittämiskohteita käsittelevää kyselyä sekä kahta sairaanhoitajille ja fysioterapeuteille toteutettua työpajaa. Kysely toteutettiin Webropol-ohjelmalla vuoden 2013 alussa. Kysely jakautui neljään osioon, jotka olivat taustatiedot, liikkumislähete – liikuntaneuvontakäytännöt, liikkumislähete – liikuntaneuvontakäytännöt asiakastyössä ja liikkumislähete – liikkumislähetekäytäntöjen kehittäminen. Kysymykset oli laadittu yhteistyössä tutkijan, organisaation edustajan ja ulkopuolisen liikuntaneuvonnan asiantuntijan kanssa. Kyselyssä oli monivalintakysymyksiä, joiden vastausvaihtoehdot olivat täysin samaa mieltä, samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, eri mieltä ja täysin eri mieltä. Lisäksi jokaisen osien lopussa oli avoimia kysymyksiä. Kysely lähetettiin yhteensä 127 henkilöstön edustajalle sähköpostilla. Vastaajat edustivat jokaisen kunnan työntekijöitä. Kyselyn vastausprosentti oli 30,7. Kyselyyn vastanneet olivat ammattinimikkeiltään lääkäreitä, sairaanhoitajia, terveydenhoitajia, fysioterapeutteja, perushoitajia ja muistihoitajia.

Kysely analysoitiin keskittymällä erityisesti juurtumisen kannalta oleellisimpiin kysymyksiin kuten organisaation tahtotilaa liikuntaneuvontakäytäntöjen tarpeellisuudesta, käytäntöjen juurtumista organisaatiossa, poikkihallinnollisuutta sekä liikuntaneuvonnan hyödyllisyyttä ja kehittämistarpeita käsitteleviin kysymyksiin. Analysoinnissa oltiin kiinnostuneita kuinka samaa mieltä tai eri mieltä vastaajat olivat väittämän kanssa. Lisäksi tarkasteltiin vastausten hajontaa. Kyselyn avoimia vastauksia analysoitiin sisällön suhteen kuten nousiko vastauksista yhteisiä teemoja, oliko vastauksissa vastakkaisia ajatuksia, kokemuksia tai kehittämis ehdotuksia. Lisäksi tarkasteltiin olivatko avoimet vastaukset samansuuntaisia monivalintakysymysten suhteen vai löytyikö niistä eroavaisuuksia.

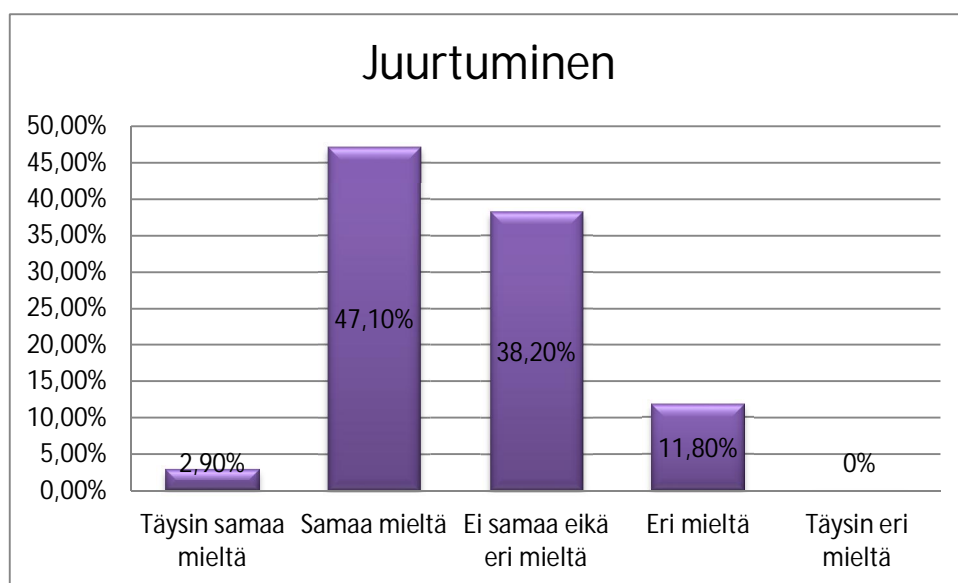
Syksyllä 2012 toteutettiin kaksi samansisältöistä työpajaa, johon osallistui yhteensä 16 henkilöä. Työpaja sisälsi pari- ja ryhmätyöskentelyä sekä yleistä keskustelua muun muassa asiakkaan motivoinnin ja kannustamisen haasteista, liikuntaneuvonnan markkinoinnin keinoista sekä yhteistyötoiveista eri yksiköiden välillä. Tutkija toimi työpajoissa tarkkailijana. Työpajoissa syntynyt aineisto on analysoitu listaamalla liikuntaneuvontakäytäntöjen juurtumisen mahdollisuuksia ja esteitä. Näitä on sitten verrattu kyselytutkimuksesta saatuun aineistoon. Vertailun tarkoituksena oli selvittää, miten työpajoista saatu aineisto oli yhdenmukainen tai erosi kyselytutkimuksella saadusta aineistosta.

## Tulokset

Kehittämistyön tulosten juurtumisen kannalta on olennaista, että kehittämistyö vastaa organisaation tarpeisiin ja että sillä on riittävästi yhtymäkohtia olemassa olevaan toimintaan (Peltola & Vuoreto 2007). Tutkimustulosten mukaan organisaatiossa on yhteinen tahtotila liikuntaneuvonnan tarpeellisuudesta ja se koetaan toimivaksi työkaluksi terveyden edistämisessä. Liikuntaneuvonta koettiin muun muassa ”yhdeksi monista hyödynnettävistä toimista potilaan hoidossa” tai se ”tukee fysioterapian jatkokuntoutussuunnitelmia”. Siten liikuntaneuvonnalla on selkeä yhtymäkohta organisaation perustehtävään, mikä puolestaan on luonut maaperää liikuntaneuvontakäytäntöjen juurtumiseen organisaatiossa.

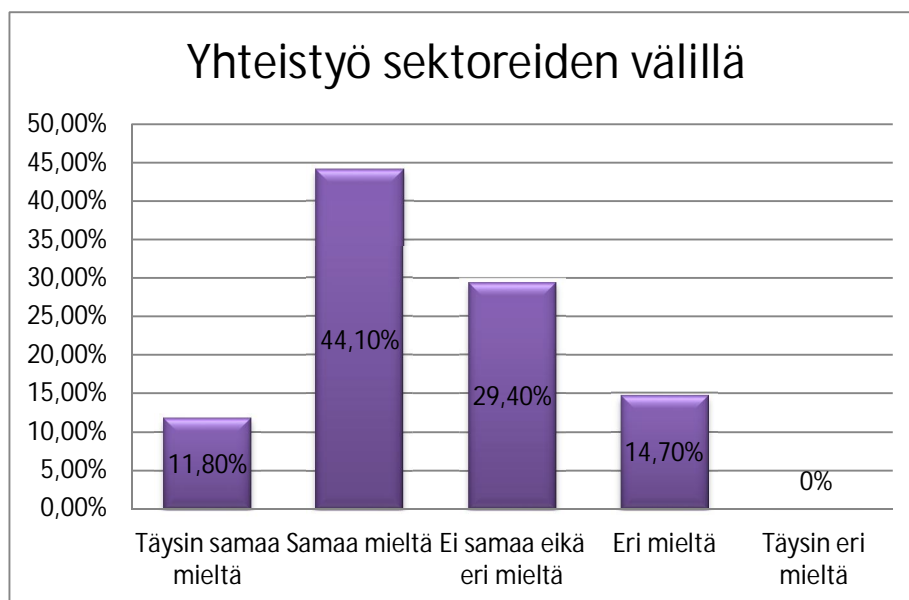
On kuitenkin otettava huomioon, että kyselyyn vastasi vain 30 prosenttia hoitohenkilökunnasta. Vastausten perusteella kyselyyn vastasivat ne, jotka suhtautuvat liikuntaneuvontaan positiivisesti ja kokevat sen hyödyllisenä työvälineenä omassa työssään. Vastaamatta jättäneiden joukossa saattaa olla niitä, jotka eivät koe liikuntaneuvontakäytäntöjen kehittämistä arvokkaana päämääränä. Juurruttamisen kannalta juuri näiden mielipiteiden kuuleminen olisi ollut keskeistä, jotta liikuntaneuvontakäytäntöä voitaisiin paremmin sopeuttaa osaksi organisaation toimintaa.

Vastaajien mukaan liikuntaneuvontakäytännöt eivät ole täysin juurtuneet osaksi päivittäistä toimintaa eivätkä liikuntaneuvontakäytäntöjen suomia mahdollisuuksia hyödynnetä riittävästi (katso kuvio 1). Vastaajien mukaan esimerkiksi useampi asiakas hyötyisi liikuntaneuvonnasta. Vastaajista kaikki olivat joko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä tämän väittämän kanssa. Aineiston perusteella voidaan myös todeta, että eri toimipisteet ja työntekijät ovat eri vaiheissa kehittämisprosessia. Erään vastaajan mukaan liikuntalähete on ”meillä käytössä oleva lähete”, kun taas toinen vastaaja painotti, että se on ”mahdollisuus, jota pitäisi entistä enemmän saada rantautumaan käytäntöön”. Lisäksi moni vastaaja totesi, että hän on saanut riittävästi tietoa liikuntaneuvontakäytännöistä, kun taas osa vastasi, ettei työntekijöillä ole riittävästi tietoa käytännöistä, mikä puolestaan vaikuttaa liikuntaneuvontakäytäntöjen juurtumiseen. Eri kunnissa liikuntaneuvontaprosessi on otettu käyttöön eri aikoihin, mutta eroavaisuuksia toimintatavan juurtumisesta löytyi myös saman kunnan sisältä eri yksiköistä. Esimerkiksi vastauksissa saatettiin viitata, että käytännöt ovat juurtuneet omassa yksikössä, mutta jokin muu yksikkö ”kaipaisi rohkaisua ja tietoa” asiassa.



Kuvio 1. Liikkumislähete – liikuntaneuvonta on juurtunut osaksi päivittäistä toimintaa organisaatiossa

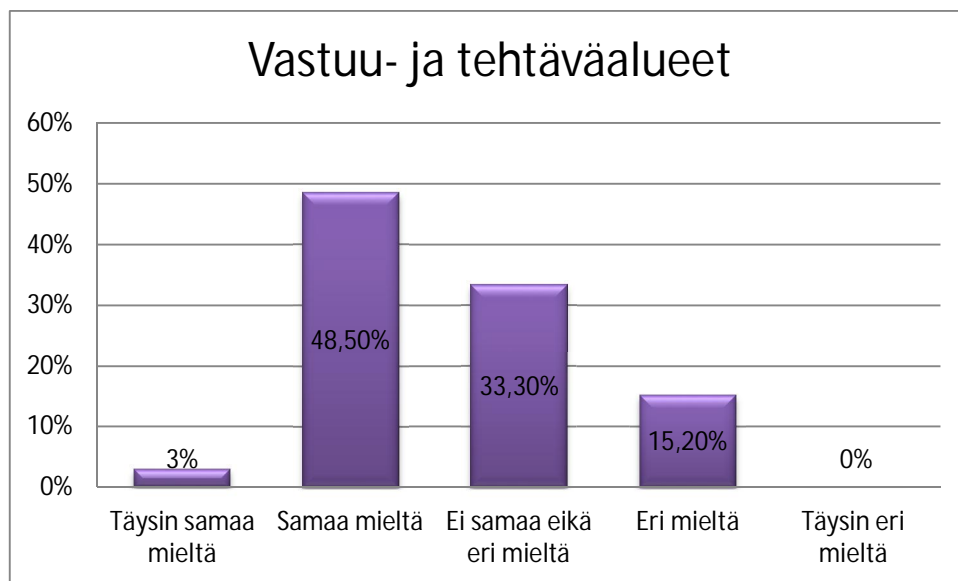
Liikuntaneuvonta koettiin vahvasti moniammatilliseksi yhteistyöksi eri asiantuntijoiden kesken. Erään vastaajan mukaan ”yhteistyö liikuntaneuvojen ja hoitohenkilökunnan välillä on ehkä tärkeintä” liikuntaneuvontakäytäntöjen juurtumisessa osaksi organisaation normaalia toimintaa. Tosin moni vastaaja koki, että yhteistyössä sosiaali- ja terveystoimen ja liikuntatoimen välillä on vielä kehitettävää (kuvio 2).



Kuvio 2. Liikuntaneuvontakäytäntöjen osalta yhteistyö sosiaali- ja terveys- ja liikuntatoimen välillä on toimivaa

Esimerkiksi osa koki, ettei eri sektoreiden edustajien vastuu- ja tehtäväalueita ole riittävästi määritelty (kuvio 3). Eräs vastaajista painotti, että ”terveyden edistämisen pitäisi hallinnollisesti olla terveyden- ja sairaanhoidon alueella ja ylipäättään yhdellä ja samalla vastuualueella”. Vastuiden pirstaloituessa vaarana on, että toiminnasta vastaavat ”teoreettisesti asiaa sivusta hoitavat”. Hänen mukaansa ”selkeä yhteys potilaisiin ja käytännön työhön tekisi toiminnasta olennaisesti vaikuttavamman”. Lisäksi kysyttäessä yhteistyöstä liikuntaneuvojan kanssa joka neljäs vastaaja ei ottanut kantaa tekeekö yhteistyötä liikuntaneuvojan kanssa. Myös työpajoissa koettiin, että esimerkiksi fysioterapian ja liikuntaneuvonnan yhteistyötä pitäisi entisestään tiivistää. Toisaalta voidaan myös miettiä, millaisia toimintatapoja tai työkaluja työntekijöillä on sektoreiden väliseen yhteistyöhön ja miten ne vastaavat liikuntaneuvonnan tarpeisiin.

Vastaajien mukaan liikuntaneuvonnasta ja liikkumislähetekäytännöistä on saatu riittävästi tietoa organisaatiossa. Ainostaan kolme vastaajaa oli eri mieltä. Tosin avoimissa vastauksissa viitattiin tarpeeseen saada tietoa esimerkiksi, miksi liikuntaneuvontaa kannattaa antaa, moniammatillisesta yhteistyöstä, liikuntaneuvonnan markkinoinnista sekä kunnan ja muiden toimijoiden resursseista järjestää matalan kynnyksen liikuntaryhmiä. Jälkimmäiseen liittyen moni viittasi siihen, että puutteelliset resurssit tai puutteellinen tieto näistä resursseista vaikeuttavat liikuntaneuvontakäytäntöjen juurtumista. Asiakasta ei haluta jättää tyhjän päälle, jos sopivaa matalan kynnyksen ryhmää ei ole saatavissa.



Kuvio 3. Eri sektoreiden edustajien vastuu- ja tehtäväalueet on määriteltä

Monissa vastauksissa nähtiin, että järjestettävän koulutuksen tulisi kohdistua tiedollisten asioiden lisäksi tutustumiseen eri asiantuntijoihin kanssa sekä heidän toimintatapojensa tunnetuksi tekemiseen. Juurtumisen edistämiseksi tarvitaan niin eksplisiittistä tietoa liikuntaneuvontaprosessista ja sen vaikutuksista, mutta myös kokemukseen perustuvaa hiljaista tietoa. Esimerkiksi oman kokemuksen puute liikuntaneuvonnasta saattaa olla esteenä sen laajempaan hyödyntämiseen. Eräs vastaajista oli vierailut liikuntaneuvojan luona ja totesi, että ”nyt on helppo rohkaista asiakkaita menemään liikuntaneuvojan luo, kun tiedän, miten homma toimii”. Lisäksi vastauksissa viitattiin kokemusten jakamisen tärkeyteen. Erityisesti vastaajat kaipaivat erilaisten esimerkkitapausten syvällistä läpikäymistä ja niiden pohjalta keskustelua esimerkiksi siitä, kenelle liikuntaneuvontaa erityisesti kannattaa markkinoida, ketkä siitä hyötyvät ja miten he siitä hyötyvät. Siten myös liikuntaneuvonnan vaikutusten arvioiminen koettiin tärkeäksi. Osa viittasi arviointiin organisaation tasolla kun taas osa halusi painottaa asiakkaan kokemaa hyötyä. Yleisesti kaivattiin pois suoritteiden määrällisestä mittaamisesta kohti laadullista mittaamista. Lisäksi koettiin tärkeäksi arvioida itse kehittämistoimintaa erilaisissa seurantatapaamisissa, jossa eri osapuolet voisivat esittää ”toiveita sekä kertoa kokemuksiaan tämänhetkisestä toiminnasta”.

Vastaajista 68 prosenttia koki, että asiakkaat eivät tiedä riittävästi liikuntaneuvonnasta. Lisäksi moni koki, että liikkumislähetteen käytön laajenemisen esteenä on asiakkaiden vastahakoisuus keskustella liikunnasta tai haluttomuus ottaa liikkumislähetteen tarjoaminen vaatii hoitohenkilökunnalta. Joissakin asiakastilanteissa vanha tapa toimia ei ehkä enää olekaan toimiva: tarvittaisiin uudenlaisia työkaluja tai tapoja keskustella asiakkaan kanssa. Esimerkiksi yli puolet vastaajista koki, että liikuntaneuvontaan tarvitaan uusia työkaluja.

Asiakkaat saattavat arastella liikuntaneuvontaa, koska eivät tunne entuudestaan asiaa. Kyselyn mukaan liikunnan puheeksi ottaminen asiakkaan kanssa on helppoa, mutta monissa avoimissa vastauksissa sekä työpajoista kerätyssä aineistossa viitattiin siihen, ettei liikunnasta puhuminen ole helppoa. Erityisesti vastahakoisten asiakkaiden kohdalla hoitohenkilökunnalla oli vaikeuksia löytää sopivaa tilannetta ottaa asia puheeksi ja toisaalta löytää oikeita tapoja motivoida aktiivisempaan elämäntyyliin. Eräs vastaaja painotti, että monen asiakkaan kohdalla ”liikuntaneuvonta tulee ottaa esille hienovaraisesti”, jolloin esimerkiksi rauhaton työtila saattaa estää puheeksi ottamisen. Toisaalta työpajakeskusteluissa tuotiin esille myös ajatus, että

monesti omat asenteet saattavat estää liikuntaneuvonnan puheeksi ottamisen. Hoitajalla saattaa olla ennakoasenne, ettei liikunnasta kannata tämän asiakkaan kanssa keskustella tai oma suhtautuminen liikuntaa saattaa olla kielteinen. Erään vastauksen mukaan oleellista onkin, että ”henkilökunta uskoo asiaan eli liikunnan tärkeyteen”.

Vaikka monella oli riittävät tiedot liikuntaneuvontakäytännöistä, vastauksissa selkeästi määrittyi toive, että liikuntaneuvonnasta tiedotettaisiin ja sen roolista muistutettaisiin ennaltaehkäisevässä työssä. Tämä nähtiin organisaation johdon tehtäväksi. Esimerkiksi eräs vastaaja näki, että organisaation tulisi antaa ”koko henkilökunnalle selkeä esitys, miksi ja miten liikuntaneuvontaa kannattaa käyttää”. Tavallaan voisi myös tulkita, että organisaation tehtävänä on yllä pitää keskustelua liikuntaneuvonnan hyödyistä ja muistuttaa työntekijöitä sen tärkeydestä ettei asia unohtuisi arjen keskellä. Liikuntaneuvonta kilpailee monen muun elintapaohjaukseen liittyvien tekijöiden kuten ruokavalion ja päihteiden käytön kanssa vastaanottotilanteessa kuten yksi vastaajista kirjoitti ”[...] joskus tuntuu, että aika loppuu ennen kuin ehtii keskustella liikuntaläheteestä”.

Suurin osa vastaajista koki, että liikkumislähetekäytännöissä on vielä kehitettävää. Se kaipaa muun muassa uudenlaisia työkaluja, jotka voisivat olla myös virtuaalisia. Aineistosta nousi selkeästi esille, että vuorovaikutus eri osapuolien välillä edistää liikuntaneuvontakäytäntöjen juurtumista organisaation normaaliksi toiminnaksi. Kehittämisessä olisi hyvä myös painottaa, missä kohdissa kenenkin osaamista tarvitaan. Esimerkiksi eräs vastaaja painotti, että otetaan ”läheteen suunnittelussa lääkäri mukaan” kehittämistoimintaan, koska lähete ei kaikilta osin vastaa tarvetta. Parissa avoimessa vastauksessa myös viitattiin toimijoiden lisäämiseen liikuntaneuvonnan kehittämisen ympärillä. Kehittämisverkostoon olisi hyvä ottaa mukaan myös esimerkiksi koulujen ja urheiluseurojen edustajia. Lisäksi myös paikallislehdet voisivat toimia viestinviejinä kuntalaisiin päin.

Aineistosta nousi selkeästi esille sosiaalinen etäisyys hoitohenkilökunnan ja liikuntaneuvojien välillä. Asiakasta ei uskalleta lähettää liikuntaneuvontaan, kun ei tunneta liikuntaneuvoja ja heidän käyttämiään toimintatapoja. Siten juurruttamista edistetään rakentamalla luottamusta eri toimijoiden välille. Eräs vastaajista kertoi, että sen jälkeen kun liikuntaneuvojat olivat käyneet puhumassa liikuntaneuvontaprosessista hoitohenkilökunnalle, asiakkaita oli helpompi lähettää liikuntaneuvontaan. Eräs vastaaja piti valitettavana sitä, että ei tapaa liikuntaneuvoja kuin ohimennen käytävällä ja kaipasi pystyvänsä jotenkin välittämään viestin siitä, että kokee liikuntaneuvojat ”tärkeäksi osaksi työyhteisöä”. Siten myös epävirallisemmat tapaamiset eri osapuolien välillä saattavat edistää juurtumista organisaatiossa ja vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta.

Innovaatio muokkautuu kokemusten ja palautteen myötä. Tällöin innovaatiotoiminnan ei voida olettaa enää noudattavan perinteistä keksimisen logiikkaa, jolloin innovaatiot synnytetään kaukana käyttäjistä. Innovaation onnistuneisuus perustuu usein kykyyn oivaltaa asiakkaiden, kuluttajien ja kansalaisten tarpeet ja tarjota niitä vastaavia tuotteita ja palveluita. Tällöin painottuvat avoimen ja julkisen innovaatiotoiminnan muodot, jolloin on kiinnitettävä huomiota muun muassa käyttäjien ja kehittäjien yhteisen vuoropuhelun vahvistamiselle ja erilaisille osallistavien työskentelymallien kehittämiselle (mm. Kansallinen innovaatiostrategia 2008). Yllättävää olikin, ettei tutkimuksen aineistossa noussut tarvetta kuunnella liikuntaneuvontaan osallistuvan asiakkaan mielipidettä prosessista tai ottaa hänet mukaan kehittämistoimintaan.

## **Yhteenveto**

Liikuntaneuvonta innovaationa on luonteeltaan systeeminen. Tällaiset innovaatiot juurtuvat yleensä päivittäiseen toimintaan hitaasti, koska onnistuakseen ne vaativat muutoksia eri yksiköissä sekä monien työntekijöiden käyttäytymisessä. Tarvittavat muutokset liittyvät muun

muassa palveluihin, prosesseihin, rakenteisiin sekä henkilöstöön ja sen osaamiseen. Siten liikuntaneuvontakäytäntöjen juurtuminen ei ole yksinkertainen tai kertaluontoinen tapahtuma.

Liikuntaneuvontakäytäntöjen juurtumisen keskiössä ovat työntekijöiden tiedot, taidot, kokemukset ja asenteet kehittävään kohteeseen. Kehittämistyössä voisi siten olla edullista määrittää aika ajoin, miten työntekijöiden tiedot vastaavat niitä tietoja, joita kehitettävän kohteen käyttöönotossa tarvitaan ja millaista oppimista kehittämissä eri vaiheet tarvitsevat. On myös huomioitava, että eri vaiheissa juurtumisprosessia olevien tietotarve on erilainen. Juurtumisen edetessä tiedon tarve muuttuu syvällisemmäksi.

Kaikki kehittäminen sisältää muutosvastarintaa. Juurtumisen kannalta on kiinnostava määrittää erityisesti niiden työntekijöiden tai sidosryhmien asenteita, jotka suhtautuvat kehittävään kohteeseen kielteisemmin. Kehitettävä kohde muokkautuu myös ympäristön vuorovaikutuksessa ja kriittisimmin kohteeseen suhtautuvat antavat arvokasta tietoa siitä, millaisia vastavoimia juurtumiseen kohdistuu.

Juuruttaminen tarvitsee tuekseen ymmärrystä siitä, mitä ollaan kehittämässä ja kenen asiantuntemusta eri kehittämisprosessin kohdissa erityisesti tulisi painottaa. Juuruttaminen tarvitsee tuekseen erilaisen asiantuntemuksen roolittamista. Kaikkien asiantuntemus ei välttämättä ole tarpeellista kehittämisen eri vaiheissa vaan painottuu kehitettävän kohteen mukaan. Arvokasta olisi myös miettiä, millainen uudenlainen asiantuntemus toisi lisäarvoa kehittämiseen. Kehittämisverkoston avoimuus ympäristöön mahdollistaa uudenlaisten ideoiden ja ratkaisujen löytymisen.

Kehittämistyötä ja sen juurtumista tulisi myös pystyä arvioimaan ja tarvittaessa muuttaa kehittämisen suuntaa olosuhteiden muuttuessa. Arvioinnin suunnittelussa voi miettiä, mistä kaikista näkökulmista kehitettävää kohdetta olisi hyvä arvioida ja millaista arviointitietoa juurtumisen tueksi tarvitaan. Organisaation näkökulmasta tarkasteltuna arviointitiedon tarve saattaa olla erilainen kun arvioitaessa kehittämistä työntekijän tai asiakkaan näkökulmasta.

Kognitiivisten tekijöiden lisäksi juurruttamisessa painottuvat vahvasti sosiaaliset ihmisten vuorovaikutukseen liittyvät tekijät kuten luottamus toisiin työntekijöihin ja heidän ammattitaitoonsa, yhteisöllisyys ja tunne, että pyrimme yhteiseen päämäärään. Tämä viittaa vahvasti vuorovaikutuksen mahdollistamisen tärkeyteen niin virallisilla kuin epävirallisilla tapaamisilla. Yhteiset kahvihetket tai virkistyspäivät saattavat siten olla oleellisia tekijöitä juurtumisen kannalta. Yhteisen päämäärän kirkastamisessa kommunikaatio eri tahojen välillä mahdollistaa oman aseman hahmottamisen suuremman kehittämis kokonaisuudessa sekä ymmärryksen eri osapuolien kehittämissä linkittymisestä toisiinsa. Eri osapuolten näkökulmien ymmärtäminen saattaa myös paremmin avartaa organisaatiossa ja sen ympäristössä tapahtuvista muutoksista.

Organisaation johdon rooli juurruttamisessa liittyy kehittämistoiminnan punaisen langan esilletuomiseen esimerkiksi viestittämällä siitä, miksi asia koetaan organisaation kannalta tärkeäksi. Juurtumisen kannalta on myös hyvä, jos kehitettävää kohdetta koskevia päätöksiä ei tehdä kaukana itse työn tekemisestä. Yksi vaihtoehto olisi taata työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä asiantuntijoina kehittämistyötä koskeviin päätöksiin.

Juuruttaminen ei siten ole vain kognitiivisiin tekijöihin nojaava prosessi vaan ennen kaikkea sosiaalinen prosessi. Juurruttamisen tueksi olisi hyödyllistä rakentaa yhteisöllisen vuorovaikutuksen areenoita, joissa osapuolet voisivat yhdessä kehittää kohdetta useasta eri näkökulmasta. Oleellista on, että nämä areenat olisivat moniammatillisia ja eri raja-aitoja rikkovia. Siten nämä areenat toimisivat paitsi tiedon luonnin ja jakamisen tukena myös sosiaalisen etäisyyden kaventajina eri osapuolten välillä.



## Kirjallisuus

- Argyris, C. (1976) Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making. *Administrative Science Quarterly* 21 (3), 363–375.
- Boschma, R. (2005) Proximity and innovation: A critical assessment. *Regional Studies* 39 (1), 61–74.
- Kansallinen innovaatiostrategia 2008. [online].  
<URL: [https://www.tem.fi/files/19704/Kansallinen\\_innovaatiostrategia\\_12062008.pdf](https://www.tem.fi/files/19704/Kansallinen_innovaatiostrategia_12062008.pdf).  
Luettu 10.12. 2013.
- Kivisaari, S., Saari, E. & Lehto, J. (2008) Systeemisen innovaation polku sosiaali- ja terveydenhuollossa Ration tilaaja-tuottajamallin levittämisen ensi askeleet. VTT Tiedotteita. Research Notes 2440. Espoo: VTT.
- Kivisaari, S., Kortelainen, S. & Saranummi, N. (1999) Innovaatioiden juurruttaminen terveydenhuollon markkinoilla. Digitaalisen median raportti 7/99. Helsinki: Tekes.
- Kivisaari, S., Saranummi, N. & Parvinen, P. (2004) Vanhusten palvelut Espoossa. Kehittämisen lähtökohdat juurruttamalla. VTT Working Papers 3. Espoo: VTT.
- Koskela, L. & Vrijhoef, R. (2001) Is the Prevalent Theory of Construction a Hindrance for Innovation? *Building Research and Information* 29 (3), 197–207.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Parjanen, S. (2012) Creating Possibilities for Collective Creativity. Brokerage Functions in Practice-Based Innovation. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 474. Väitöskirja. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.
- Parjanen, S. & Harmaakorpi, V. (2010) Lahti Wellbeing Weeks. Systeemisen innovaation tapahtumakokonaisuus. Päijät-Hämeen liitto A 180. Lahti: Päijät-Hämeen liitto.
- Peltola, U. & Vuorento, M. (2007) Juurruttamisen edistäjät ja estäjät. Kokemuksia työllistymispalvelujen kehittämishankkeista. Kuntoutussäätiön työselosteita / Working papers 33/2007. Helsinki: Yliopistopaino.
- Saranummi, N., Kivisaari, S., Väyrynen, E., Hyppönen, H., Perälä, M.-L. & Saalasti-Koskinen, U. (2005) Terveydenhuollon uudistaminen. Systeemiset innovaatiot ja asiantuntijapalvelut muutoksen ajureina. Tekesin teknologiakatsaus nro 180. Helsinki: Tekes.
- Teece, D. J. (1984) Economic Analysis and Strategic Management. *California Management Review* XXVI (3), 87–110.
- Tuominen, A. Paananen, M. & Virtanen, P. (2005) Projektituotteistajan opas. Helsinki: Työministeriö.
- Tura, T. & Harmaakorpi, V. (2005) Social Capital in Building Regional Innovative Capability. *Regional Studies* 39 (8), 1111–1125.
- Valovirta, V., Pelkonen, A., Kivisaari, S., & Hyytinen, K. (2011) Kaupunki-innovaatioiden levittäminen ja skaalaaminen. Tutkimusraportti. Espoo: VTT.

---

---

## Dialogisuus ja sensemaking työelämässä

Jukka Piippo<sup>1</sup>, Sami Jantunen<sup>2</sup> & Timo Suhola<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Arcada

<sup>2</sup>Lappeenrannan teknillinen yliopisto

<sup>3</sup>Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden EKSOTE

---

### Abstrakti

Tämä artikkeli perustuu kahteen Tekesin rahoittamassa OSUVA-hankkeessa meneillä olevaan toimintatutkimukseen. Toimintatutkimukset toteutetaan Länsi-pohjan sairaanhoito-piirin psykiatrian tulosalueella sekä Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden (EKSOTE) oppilashuollon Lappeen alueen (Lappeenranta + Taipalsaari) esi- ja perusopetuksen alueella. Käytetty aineisto koostuu yksilö- ja ryhmähaastatteluiden Länsi-pohjan alueella sekä Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden (EKSOTEssa) järjestettyjen työpajojen tuotoksista. Tutkimusten tulosten pohjalta voidaan todeta, että dialogisuus ja sensemaking ovat merkittäviä tulevaisuuden työelämässä muuttuvien työolosuhteiden ja organisaatioiden kehityksen kannalta. Dialogisuus ja sensemaking sisältävät molemmat niin yksilön sisäisen prosessin kuin yksilöiden välisen prosessin. Tämän tutkimuksen perusteella dialogisuus ja sensemaking ovatkin hyvin samankaltaisia prosesseja, mutta ei ole itsestään selvää, kuinka niiden optimaalinen käyttäminen työorganisaatioissa mahdollistuu. Artikkelin havainnot antavat viitteitä siitä, että työelämän kehittämisessä tulisi keskittyä etenkin työtapoihin, jotka auttavat organisaatioita rakentamaan mahdollisimman yhteistä tulkintaa toimintaympäristöstä ja yksilöitä kirkastamaan käsitystään identiteetistään.

Avainsanat: dialogi, sensemaking, dialogisuus, organisaatio

### Johdanto

Työelämä tulee kohtaamaan, ehkä varsinkin sosiaali- ja terveysalalla, väistämättä monimutkaisemmiksi muuttuvia ongelmia (Raisio 2010), joihin nykyiset työnteon tavat eivät enää tuota riittävän tuoreita lähestymistapoja. Hakkaraisen, Lallimon & Toikan (2012) mukaan ”organisaatioiden toiminta perustuu yhä enemmän asiantuntijuusalueiden sulautumiseen, jopa organisaatioiden välisesti, koska tuotteet ja palvelut tulevat asiakkaiden vaatimuksesta monimuotoisemmiksi”. Tällaisessa toimintaympäristössä organisaatiot eivät voi enää vaikuttavalla tavalla ratkaista haasteitansa pelkästään keräämällä lisätietoa, määrittelemällä haasteita tarkemmin tai pilkkomalla haasteet pienempiin ongelmiin (Camillus 2008).

Nykyisten työnteon tapojen toimimattomuus johtuu suurelta osin siitä, että organisaatioiden kohtaamien haasteiden luonne on muuttunut, mutta työtavat eivät ole kehittyneet perässä (Jantunen 2012). Perinteiset keinot tehdä operatiivisia päätöksiä ovat vanhentuneet eivätkä enää auta organisaatioita ymmärtämään, mihin lukuisista vaihtoehdoista yrityksen kannattaisi resurssinsa keskittää. Työelämän nykyisissä olosuhteissa organisaatioille muodostuu keskeiseksi kyky jäsentää ja kuvata ulkoista monimutkaista maailmaa, jotta ymmärryksen

pohjalta voidaan toimia. Tällaisessa ajattelutavassa organisaatiot tulisi nähdä konemaisesti toimivien yksiköiden sijasta pikemminkin elävinä järjestelminä, jotka kykenevät sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin (Heikkilä & Heikkilä 2001; Morgan 1996). Oleelliseksi organisoinnin haasteeksi nousee tällöin kysymys siitä, miten erilaisten ihmisten rakentava potentiaali voitaisiin vapauttaa yhteiseen käyttöön, jotta organisaatio voisi kartoittaa paremmin toimintaansa liittyvät tosiasiat, ymmärtää syvällisemmin kohtaamansa haasteet, sekä löytää monipuolisemmin ratkaisuideoita (Heikkilä & Heikkilä 2001). Heikkilä ja Heikkilä (2001) esittävät, että näin saadaan koko organisaatio elämään ja avoimesti kohtaamaan todellisuus juuri sellaisena kuin kukin sen omasta perspektiivistään ymmärtää.

Oleellista organisaatioiden monimutkaisen ja jatkuvasti muuttuvan ulkoisen maailman kohtaamisessa on *yhteisen ymmärryksen* luominen, mikä puolestaan voi johtaa *yhteisen tahtotilan* määrittelyyn. Tämä on sekä dialogisuuden (mm. Buber 1997) että Karl Weickin (1995) esittämän sensemaking-viitekehyksen tavoite.

Tässä artikkelissa pohditaan dialogisuuden ja sensemakingin yhteyksiä sekä niiden merkitystä työelämässä tapahtuvaan vuorovaikutukseen sen eri tasoilla. Lähtökohtana pohdintaan on Tekesin osittain rahoittamasta, vuosina 2012–2014 toteutettavasta OSUVA-hankkeesta (*Osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtamista edistävät tekijät sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa*) saatu tieto ja kokemus työelämän kehityksestä ja dialogisuudesta kehitystyössä (OSUVA-hankkeen verkkosivusto).

## Dialogisuus

Dialogisuus ilmiönä perustuu niin filosofiaan (mm. Buber 1993, 1997) kuin myös kielellisyyteen ja vuorovaikutukseen (Buber 1954; Vygotski 1982, Bahtin 1991). Filosofisena ilmiönä dialogisuuden voidaan katsoa tarkoittavan molemminpuolista tasavertaisuutta, yhteisöllisyyttä ja toisen toiseuden hyväksymistä. Kielellisenä asiana sen voidaan katsoa tarkoittavan tietynlaista yhteisen ymmärryksen luomista tai rakentamista, jota kumpikaan/mikään osapuoli ei yksin voisi tavoittaa. Kuitenkin, dialogisuuden mahdollistaminen kielellisenä toimintana edellyttää sen filosofisen ulottuvuuden ymmärtämistä ja hyväksymistä, ja tällöin voidaan ajatella, että dialogisuus kielellisenä toimintana ei tule mahdolliseksi, jos sen filosofinen ulottuvuus ei toteudu.

Buberin ajatus (1993, 1997) dialogista filosofisena ilmiönä perustuu kahden perussanaparin, Minä-Se sekä Minä-Sinä, erilaisuuteen. Nämä sanaparit poikkeavat toisistaan merkittävästi siinä mielessä, että sanaparissa Minä-Se subjektiksi itsensä määrittelevä ihminen kohtaa siinä toisen objektina. Sanaparissa Minä-Sinä taas kaksi subjektia kohtaa toisensa tasavertaisina persoonina. Buberin ajatusten mukaan Minä-Sinä -suhde on tietyllä tavalla mahdoton tilanteissa, joissa on kysymys jonkinlaisesta tietämisen vallasta. Esimerkiksi psykoterapian alueella, ja ehkä yleisestikin hoidon alueella, ammattilainen ja asiakas/potilas eivät koskaan voi saavuttaa Minä-Sinä -suhdetta, sillä ammattilaisella on aina enemmän valtaa kuin asiakkaalla/potilaalla. Yleensäkin ihminen kohtaa ympäristönsä, niin fyysisen kuin henkisen, Minä-Se -suhteessa, ja vain erityiset sekvenssit voidaan määritellä sisältävän Minä-Sinä -suhteen. Buberin mukaan Minä-Se -suhde voidaan määritellä monologiseksi, kun taas Minä-Sinä -suhde on dialoginen, ja tällaisessa dialogisessa suhteessa myös sanallinen dialogi mahdollistuu aivan toisella tavalla kuin monologisessa suhteessa. Buberin dialogissa, tai dialogisuudessa, on kysymys toisen ihmisen toiseuden tunnustamisesta ja vastaan-ottamisesta, jolloin voidaan puhua hyvin vahvasta läsnäolosta. Sekä venäläisen kirjallisuuden tutkijan Bahtinin (1991) että Heikkilän ja Heikkilän (2001) mukaan dialogisuus on toisen ihmisen minän hyväksymistä subjektina eikä pelkästään objektina. Heikkilä ja Heikkilä (2001) toteavatkin, että dialogisuus voi toteutua kuunnellessamme ennakkoluulottomasti ja ilman kritiikkiä toista sellaisena kuin hän on.

Bohmin ja Peatin (1987) mukaan dialogi eroaa keskustelusta merkittävällä tavalla. Keskustelussa ihmisillä on useimmiten hyvinkin tiukkoja mielipiteitä ja näkökulmia, ja he pyrkivät vakuuttamaan toisen/toiset oman näkökulmansa paremmuudesta. Parhaimmillaan tällainen keskustelu voi johtaa kompromissiin, mutta se ei koskaan tavoita yhteisen ymmärryksen tasoa keskusteltavasta asiasta. Heikkilän ja Heikkilän (2001) ajatukset ovat samalla linjalla, kun he toteavat, että dialogin edetessä elinvoimaisena ei perinteiselle vuorovaikutteiselle keskustelulle vaikuta olevan tilaa. Bohmin ja Peatin (1987) määritelmä osoittaa dialogin tarkoituksena olevan omien ajatusten ja niiden henkilökohtaisen sisällön ja erilaisuuden avaamisen, mikä puolestaan mahdollistaa aidon ja luovan yhteistyöhön perustuvan todellisuuden jakamisen. Sellaisena dialogisuus herättää vapaan merkitysten vaihdon osallisten välillä ja johtaa uudenlaiseen tietämiseen käsiteltävistä asioista. Itse asiassa dialogisuuden alkuperä onkin osallisten sisäisen dialogin ja ajatusten avaaminen toisille. Tällöin dialogi ja dialogisuus tarkoittavatkin jotakin muuta kuin metodologiaa tai tekniikkaa. Verrattuna Buberin ajatuksiin dialogissa ja dialogisuudessa onkin kysymys asenteista.

Dialogin ja dialogisuuden ajatuksia herättää myös Heideggerin käsite Dasein (Kupiainen 2000). Dasein voidaan ymmärtää olemisen perusmuodoksi, ei subjekti–objekti -suhteeksi tai olemisen muodoksi vaan maailmassa olemisen muodoksi ja tavaksi. Dasein kuvaa, ymmärryksemme mukaan, tietynlaista avointa asennetta, dialogista asennetta, ympäristöömme riippumatta siitä, onko ympäristö materiaalista tai inhimillistä. Dasein on hyvin lähellä Buberin ajatusta Minä–Sinä -suhteesta ja dialogisuuteen perustuvasta suhteesta.

Gadamer (2009) omaa oman tietynlaisen ajatuksen dialogisuudesta. Hän liittyy ajatuksensa vahvasti myös hermeneutiikan filosofiaan, joka käsittää tulkinnan kirjoitetusta tai puhutusta tekstistä. Dialogissa ja dialogisuudessa pyrimme aina ymmärtämään toista ihmistä ja sitä, mitä hänen sanomansa voikaan tarkoittaa. Juuri tätä tapahtuu myös hermeneuttisessa prosessissa, jossa tulkintamme kautta pyrimme ymmärtämään toisen ihmisen sanomista ja hänen toiseuttaan. Nämä tulkinnat voidaan myös määritellä sosiaalisiksi konstruktioiksi (Berger & Luckmann 1966), ja tällöin yhdeksi dialogisuuden ulottuvuudeksi tulee myös oman itsensä sisäisen äänen kuuleminen ja ymmärtäminen eikä pelkästään toisten sanojen kuuleminen ja niiden ymmärtäminen. Gadamer (2009) sanookin ”Tantae molis erat se ipsam cognoscere mentem”, joka vapaasti käännettynä tarkoittaa ”niin työlästä oli hengelle oppia tuntemaan itsensä”. Hermeneutiikka sisältää tietysti aina toisen ilmaisujen ja ilmaistujen mielipiteiden kohtaamisen. Johtuen siitä, että hermeneutiikka (kuten myös dialogisuus) on filosofia, se ei ole rajoitettu tietämisen tekniikoihin pyrkiessämme ymmärtämään toisen mielipiteitä ja näkökulmia. Heikkilän ja Heikkilän (2001) ajatukset dialogisuudesta vastaavat omalla tavallaan myös Gadamerin sekä Bergerin ja Luckmanin ajatuksiin, kun he toteavat: ”Dialogin aikana monista reflektiomahdollisuuksista on ennen muuta itsereflektio tärkein. Käytännössä se tarkoittaa omien tunteiden, mentaalisten mallien, ajatusten, toimintatapojen sekä mielikuvien nostamista avoimeen tarkasteluun ja niiden avointa käsittelyä.” (Mt., 132)

Vygotskin (1982, 1995) teorian mukaan kieli ohjaa ihmisen toimintaa jo syntymästä saakka ja kielen merkitys kehitykselle on merkittävä. Kieli on ihmiselle alussa ulkoista, se kehittyy ulkoa sisälle, muodostuen kehityksen aikana sisäiseksi dialogiksi oltuaan ensin niin sanottua egosentristä kieltä. Vygotskin (1982) ja Bahtinin (1991) mukaan ihmisen sisäinen kieli on aina dialoginen, sillä sisäinen ”ääni” ei ole vain yksi, vaan niin sanotusti polyfoninen koostuen hyvin monesta erillisestä ”äänestä”, jotka ihminen on elämänsä aikana sisäistänyt. Kuten aiemmin todettu, dialogisuuteen liittyy vahvasti myös henkilön itsensä sisäisen dialogin merkitys. Tämä sisäisen dialogin vaikutus vuorovaikutukseen tulisi olla tiedostettua niin henkilölle itselleen kuin myös dialogin toiselle/toisille osapuolille. Vygotskin mukaan kieli tai sisäinen dialogi ohjaa ihmistä tämän toiminnoissa. Jos Vygotskin teoria pitää paikkansa, on erityisen tärkeää, että ihminen itse on tietoinen siitä, millä tavalla hänen sisäinen dialoginsa vaikuttaa häneen ja ohjaa hänen toimintaansa. On mielenkiintoista, että Heikkilä ja Heikkilä (2001) vaikuttavat ajattelevan ainakin jossakin määrin samankaltaisesti kuin Vygotski todetessaan, että hyvin toimivassa dialogissa on mahdollista saada kosketus meitä itseämme ohjaaviin aikaisempiin mentaalisiin

malleihin ja oletuksiin. Vygotskin teorian lisäksi, Heikkilän ja Heikkilän ajatukset näyttävät kytkeytyvän myös Fonagyn (1999) ajatuksiin käsitteestä "implicit memory", jonka ymmärrämme ruumiillisena muistina, joka ikään kuin herää elämään tai palautuu vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Tällöin niin henkilö itse kuin myös hänen kanssaan vuorovaikutuksessa olevat toiset henkilöt tulevat osallisiksi kyseisen henkilön "ruumiillisista muistoista". Heikkilän ja Heikkilän (2001) mukaan dialogi toimii tehokkaasti vasta silloin, kun sen osapuolet tuntevat kykenevänsä panemaan persoonansa likoon kielellisessä dialogisessa prosessissa. Tällainen itsensä likoon paneminen vaatii luottamusta toista ja toisia kohtaan. Giddensin (1990; 1991) mukaan luottamuksen kehitys on prosessi, jossa molemmat, tai useammat, osapuolet ikään kuin paljastavat itsensä. He kertovat jotakin persoonallista, joka kutsuu muut tekemään samoin. Tällainen prosessi syvenee ajan mittaan, ja kun henkilöt paljastavat itsestään ehkä piilossa pidettyjä puolia, he myös tulevat haavoittuvaisiksi. Tästäkin näkökulmasta voidaan ajatella että dialogi ja dialogisuus vaativat luottamusta osapuolten välille, sillä jos saatu luottamus petetään, ihminen sulkeutuu (Piippo & Aaltonen 2004; 2008).

## Sensemaking

Karl Weick ehdotti kirjassaan *Sensemaking in Organizations* (1995) viitekehyksen, jonka avulla voidaan selittää, kuinka yksittäiset henkilöt ja organisaatiot pyrkivät ymmärtämään ympäristöänsä. Weickin viitekehyksessä (1995) sensemaking voidaan käsittää prosessina, jonka myötä 1) luodaan uskottava tulkinta muuttuvasta maailmasta, 2) testataan yhdessä tulkinnan paikkansapitävyyttä keskustelemalla, toimimalla ja keräämällä lisätietoa sekä 3) hylkäämällä tai päivittämällä luotua tulkintaa saatujen kokemusten pohjalta (Ancona 2012).

Tökkärin (2012) mukaan Weickin viitekehystä soveltava tutkimus on ollut vähäistä Suomessa eikä käsitteelle *sensemaking* ole vakiintunutta suomennosta. Kääntämisen ongelmana on säilyttää sanan *sense* monimerkityksisyys (esim. tunne, järki, taju, merkitys, mielekkyys) ja yhdistää se käyttökelpoiseen suomenkieliseen ilmaisuun (mt.). Vapaasti käännettynä sensemaking voisi tarkoittaa 'tolkun tekoa', joka mahdollistaa muuntamaan työympäristön jatkuvan monimutkaisuuden sanoin kuvattaviksi tilanteiksi, mikä puolestaan toimii ponnahduslautana toimenpiteille (Weick, Sutcliffe & Obstfeld 2005).

Weickin (1995) mukaan sensemaking on jatkuva prosessi, jossa yksittäiset ymmärryksen luomiseen tähtäävät tapahtumat käynnistyvät organisaatioon kohdistuvista ärsykkeistä. Tällaiset esimerkiksi koettuun epävarmuuteen tai epäselvyyteen liittyvät ärsykkeet keskeyttävät organisaation arkirutiinit ja pakottavat henkilöt pohtimaan, mitä on oikein tapahtumassa ja miten uudessa tilanteessa tulisi toimia (mt.). Millsin, Thurlowin ja Millsin (2010) mukaan sensemaking-prosessissa on pohjimmiltaan kyse ymmärryksen luomisesta siitä, kuinka erilaiset tulkinnot samasta ärsykkeestä kytkeytyvät toisiinsa.

Weickin (1995) mukaan ainakin seitsemän ominaispiirrettä erottaa sensemaking-prosessin muista selityksiä luovista prosesseista kuten ymmärtämisestä, tulkinnasta, ja attribuutiosta. Näiden ominaispiirteiden mukaan sensemaking-prosessi on (mt.):

1. *Identiteettien rakentumiseen perustuva* (grounded in identity construction). Tolkuntekijä on itse jatkuvasti muotoutuva palapeli samanaikaisia identiteettejä. Yksilön havainnot ympäröivästä maailmasta riippuvat pitkälti siitä, minkälainen käsitys hänellä on itsestään. Yksilön identiteetti vaikuttaa myös tehtyihin toimenpiteisiin. Tolkuntekijän käsitys itsestään muodostuu ja muuntautuu osittain sillä perusteella, millaisen käsityksen he uskovat ulkopuolisilla olevan tolkun tekijän työorganisaatiosta. Tämän johdosta tolkun tekijä on motivoitunut pitämään yllä työorganisaation positiivista mainetta ja parantamaan tarvittaessa negatiivista (Weick 1995). Weickin (1995) mukaan identiteetin merkityksessä tolkun teolle on lukuisia huomionarvoisia näkökulmia. Ensinnäkin tolkun teko alkaa epäonnistumisesta itsensä määrittelyssä. Toiseksi tolkun tekoa esiintyy silloin, kun yksilö pyrkii ylläpitämään johdonmukaista ja positiivista mielikuvaa itsestään. Kolmanneksi yksilöt oppivat identiteeteistään heijastamalla ne ympäristöön ja

havainnoimalla siitä aiheutuvia seurauksia. Neljänneksi henkilöt pyrkivät samanaikaisesti kohtaamaan ympäristöönsä ja muokkaamaan sitä. He havainnoivat vihjeitä identiteetistään muiden käyttäytymisestä, mutta pyrkivät myös aktiivisesti vaikuttamaan muiden käyttäytymiseen. Tällainen monimutkainen sekoitus proaktiivisuutta ja reaktiivisuutta on tyypillistä tolkunteolle. Viidenneksi ymmärryksen muodostaminen itsestään saattaa olla ympäröivää maailmaakin keskeisempi tulkinnan kohde (mt.).

2. *Menneisyyteen katsova* (retrospective). Ymmärryksen luominen tapahtuu sen pohjalta, mitä on jo tapahtunut. Nykyhetken tapahtumat vaikuttavat kuitenkin siihen, mitä merkityksiä yksilöt löytävät menneisyydestä. Koska tulkinnan kohde on jo tapahtunut, muistamiseen vaikuttavat asiat vaikuttavat myös ymmärtämiseen. Kokemukset menneistä voidaan usein tulkita monin eri tavoin. Tolkunteon tarkoituksena on luoda yhteistä ymmärrystä erilaisista tulkinnoista. Yhteisen ymmärryksen luomisessa keskeistä on lisätiedon keräämisen sijasta ymmärtää syvällisemmin arvoja, prioriteetteja ja preferenssejä. Selvyys arvomaailmasta auttaa ymmärtämään, mikä menneissä havainnoissa oli olennaista ja mitä menneet tapahtumat näin ollen meille merkitsevät (Weick 1995.).
3. *Mielekkäiden ympäristöjen säätämä* (enactive of sensible environments). Henkilöt luovat usein, ainakin osittain, kohtaamansa ympäristön samalla, kun ympäristö määrittelee heidät. Toisin sanoen, ei ole olemassa henkilöistä erillään olevaa yhtenäistä, yksittäistä, kiinteää ympäristöä. Sen sijaan henkilöt luovat omalla toiminnallaan rajoituksia ja mahdollisuuksia toimintaympäristöönsä (Weick 1995.).
4. *Sosiaalinen* (social). Yksilön ajattelu ja sosiaalinen toiminta ovat vahvassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tolkunteko ei tapahdu koskaan eristyksissä muista, sillä henkilöiden tulee sovittaa omat aktiviteettinsa muiden toimintaan.
5. *Jatkuva* (ongoing). Tolkunteolla ei ole alku- eikä päätepistettä. Henkilöt ovat jatkuvasti keskellä tapahtumia, joissa he pyrkivät ymmärtämään ympäristöönsä ja itseänsä.
6. *Poimittujen vihjeiden tarkentama* (focused on and by extracted cues). Poimitut vihjeet ovat yksinkertaisia ja tuttuja rakenteita, jotka toimivat ymmärtämisen siemeninä siihen, mitä organisaatiossa saattaa olla meneillään. Organisaation jäsenillä on erilaisten identiteettien takia usein erilaisia tulkintoja yhdessä koetuista tapahtumista. Tulkintojen erilaisuudet usein stimuloivat yhteisen ymmärryksen rakentumista ja johtavat näin intensiivisemmin toimenpiteisiin oletuksen mukaisessa toimintaympäristössä (Weick 1995.).
7. *Uskottavuuden pikemminkin kuin täsmällisyyden ohjaama* (driven by plausibility rather than accuracy). Täsmällisyys on merkityksetön, kun sen avulla pyritään kuvaamaan menneisyyden tulkinnan pohjalta luotu suodatettu ymmärrys nykytilasta. Täsmällisyyden tavoittelun sijaan tarvitaan jotain joka: 1) säilyttää uskottavuutta ja johdonmukaisuutta, 2) on järkeenkäypää ja muistettavissa olevaa, 3) ilmentää menneitä kokemuksia ja odotuksia, 4) saa kannatusta muiden parissa, 5) voidaan rakentaa menneisyyden perusteella, mutta jota voidaan hyödyntää tulevaisuudessa, 6) pitää sisällään sekä tunteet että ajatukset, 7) sallii nykytilassa olevien omituisuuksien ja poikkeamien selittämisen sekä 8) on hauska luoda. Lyhyesti sanottuna, tolkuntekoon tarvitaan hyvä tarina (Weick 1995.).

Kun ihmiset alkavat toimia (enactment), he luovat kouriintuntuvia tuloksia (cues) toimintaympäristössään (social). Tämä auttaa heitä oivaltamaan (retrospective), mitä on tapahtumassa (ongoing), mitkä asiat tarvitsevat selitystä (plausibility) ja mitä pitäisi tehdä seuraavaksi (identity enhancement) (Weick 1995.).

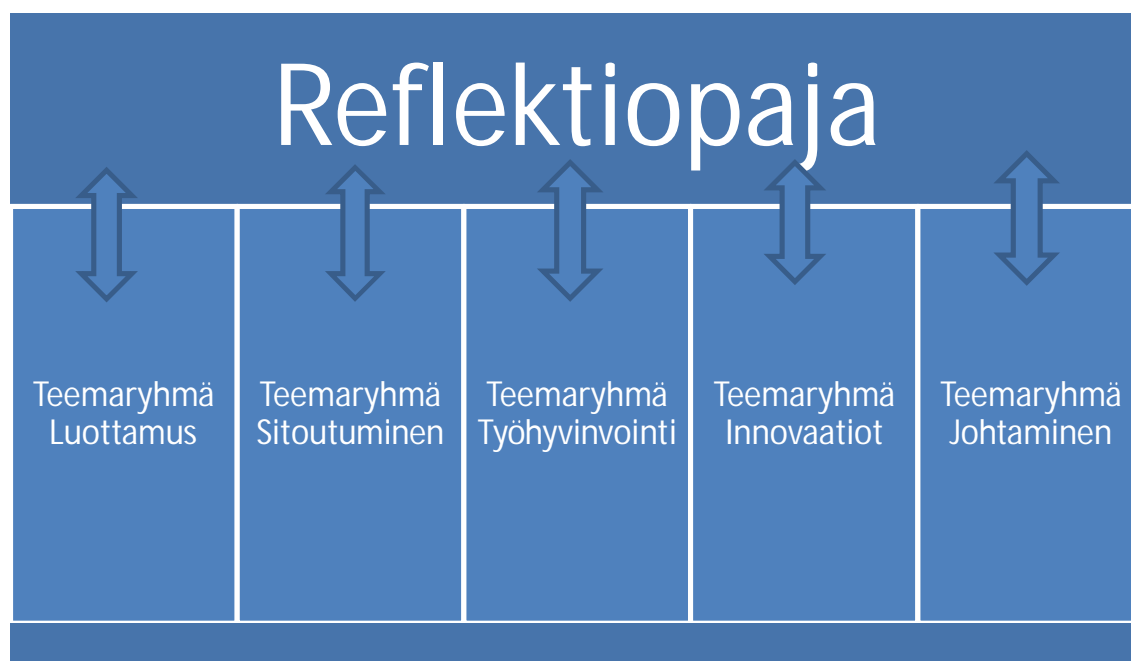
## Aineisto ja menetelmät

Käsillä olevan artikkelin aineisto on koottu osana vuosina 2012–2014 toteutettavaa OSUVA-hanketta, jonka tarkoituksena on tuottaa tutkittua tietoa osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisesta ja sen edistämiseen liittyvistä tekijöistä. Tässä tutkimuksessa rajaamme kyseisen ilmiön tutkimisen sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristöön ja tarkastelemme toimialan rakennemuutoksen vaikutuksia innovaatiotoimintaan. Kohdeorganisaationa ovat sosiaali- ja terveysalan yhteistoiminta-alueet ja kuntayhtymät, erikoissairaanhoido sekä yksityiset palveluntuottajat. Pyrimme OSUVA-hankkeessa toimintatutkimuksen avulla yhdistämään teorian ja käytännön siten, että ne informoivat synergisesti toisiaan (vrt. Avison ym. 1999).

Seuraavassa kuvaamme tarkemmin kahta OSUVA-hankkeen neljästä eri toimintatutkimuksesta.

#### Tutkimus 1: Sitoutumista ja luottamusta edistävä osallistuvan innovaatiotoiminnan johtaminen

Toimintatutkimus toteutettiin Länsi-pohjan sairaanhoitopiirin psykiatrian tulosalueella toimintatutkimuksen periaatteella (Jantunen ym. 2013) yhteistyössä Länsi-pohjan sairaanhoitopiirin psykiatrian tulosalueen johtajien ja työntekijöiden kanssa. OSUVA-tutkimushankkeen tarkoituksena oli tutkia luottamuksen, sitoutumisen, työhyvinvoinnin, johtajuuden ja innovatiivisuuden ulottuvuuksia sekä niiden yhteyksiä toisiinsa. Organisaatiossa aloitettiin myös kehityshanke jossa oli tarkoitus kuvata työorganisaation muutostarpeita, kehittää johtamiskulttuuria nykyistä avoimempaan ja ihmisläheisempään dialogiseen ja horisontaaliseen kulttuuriin, nykyisen keskustelukulttuurin sijaan. Kehityshanke suunniteltiin tutkijoiden, ulkopuolisen konsultin ja työorganisaation henkilöstön välisenä yhteistyönä. Siihen luotiin 5 teemaryhmää, joihin henkilöstö osallistui käsittelemään teemaan liittyviä asioita, sekä Reflektiopaja jossa teemaryhmien edustajat käsitelivät asioita edelleen yhdessä organisaation johdon, ulkopuolisen konsultin sekä tutkijoiden kanssa (kuvio 1).



Kuvio 1. Ryhmärakenne

#### Menetelmä

Tutkimuksessa toteutettiin 12 yksilö- sekä 5 ryhmähaastattelua. Kokonaisuutena haastatteluihin osallistui 38 henkilöä, jotka edustivat kaikkia työpaikan ammattiryhmiä sekä eritason johtavia henkilöitä. Aineisto litteroitiin ja analysoitiin Grounded Theory -menetelmällä (Glaser & Strauss 1967) käyttäen Atlas.ti 6.2 -ohjelmaa.

## Tulokset

Länsi-pohjan sairaanhoitopiirin psykiatrian tulosalueella toteutettava työmalli on perusteiltaan perhe- ja verkostokeskeinen. Se perustuu myös avoimen dialogin periaatteisiin (Seikkula ym. 1995), jotka koko henkilöstö tunnistaa. Kyseisessä organisaatiossa tehtyjen haastattelujen perusteella voidaan todeta, että dialogisuudella on suuri merkitys muun muassa työilmapiiriin sekä johtajuuteen. Aikaisemmin organisaatiossa katsottiin vallinneen tietynlainen keskustelukulttuuri, joka ei haastateltujen mukaan aina vastannut tarkoitustaan. Vallinnut keskustelukulttuuri oli kuitenkin sisältänyt dialogisia elementtejä, jotka koettiin hyödyllisinä ja tuottivat muun muassa luottamusta henkilöstön välille sekä myös johdon ja henkilöstön välille. Poikkeuksena voidaan ehkä todeta, että sairaanhoitopiirin ylimmän johdon kanssa ei vaikuttanut toimivan keskustelukulttuuri eikä dialoginen toiminta. Organisaation sisäinen toiminta ja siihen sisältyvä dialogisuus ei kuitenkaan ollut ongelmatonta. Haastattelujen analyysin perusteella voidaan todeta, että avoimuuden ja dialogisuuden olemus organisaatiossa on toisenlaista kuin itse terapeutisessa työssä, ja näin ehkä tuleekin ollakin, koska suhteet ja vuorovaikutus työyhteisössä eivät voi olla samaa kuin terapeutisessa työssä. Perhekeskeinen hoitomalli perustuu avoimuuteen ja rehellisyyteen suhteessa asiakkaisiin ja perheisiin, jolloin hoitomalli myös vaatii työntekijöiltä erityisiä ominaisuuksia ja kykyä avoimuuteen ja reflektiiviseen toimintaan, jossa oma sisäinen dialogi tulee avoimeksi ja toisten kuultavaksi. Haastateltujen mukaan työmalli ei kuitenkaan ole samaa kuin vuorovaikutus kollegoiden kanssa, eivätkä dialogisuus, avoimuus ja rehellisyys ilmene työyhteisössä samalla tavalla kuin terapeutisessa työssä. Terapeutisessa työssä henkilöstö omistautuu vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa terapeutteina, ja avoimuus on tällaisissa tilanteissa pääasiassa ammatillista, ei kovinkaan henkilökohtaista, vaikkakin persoonallista. Työyhteisöissä ja suhteissa kollegoihin sekä esimiehiin vuorovaikutus vaikuttaa olevan henkilökohtaisempaa, vaikka aina ei tarvitse olla kysymys toisen yksityisten ongelmien pohtimisesta. Toisen ongelmat voivat kuitenkin tulla hyvin lähelle itseä, ja tällöin niistä voi tulla henkilökohtaisia myös itselle. Dialogisuuden ja avoimuuden olemuksen voidaan haastateltujen mukaan ajatella olevan myös perhekeskeisessä työyhteisössä omalla tavallaan tarpeen-mukaisesti rajoitettua.

*Et jos jotain tulee niin sit jotain selvitetään. Et yleensähan se melkein vois tällä kokemuksella sanoa että jos ongelmia on niin ne liittyy jotenkin työntekijöitten keskenäisiin väleihin .....sieltä ne sitten lähtee ja ne paisuu ja tuota yleensä kun niitä selvittää niin taas..... ei täällä ruveta kenenkään ei tää ole mikään semmonen paikka että niinku ruvataan oikein setvimään ihmisten välejä.*

Vallinnutta keskustelukulttuuria arvioitiin haastatteluissa ja toivottiin uudenlaista toimintaa, joka jollakin tavalla vaikuttaisi mahdollisesti yhteisöllisyyden ja dialogisuuden kehittymiseen. Keskustelukulttuuri vaikutti olevan voimaton ratkaisemaan henkilöstön kokemia vaikeuksia ja ongelmia. Haastateltujen mukaan asioista kyllä keskusteltiin, mutta tietynlaista yhteistä ymmärrystä tai yhteistä ratkaisua asioihin oli vaikeaa tavoittaa. Kun ymmärrystä tai ratkaisua ei tavoitettu, ei myöskään koettu muutosta kyseiseen asiaan tai ongelmaan. Haastatellut toivoivat, että organisaatiossa päästäisiin eroon jatkuvasta keskustelukulttuurista, joka ei tuottanut tuloksia tai ratkaisuja käsiteltäviin asioihin. Tietyissä tapauksissa toivottiin toisaalta ”jämakämpää” johtamista, jotta ongelmista päästäisiin eroon. Haastattelujen analyysin mukaan organisaatiossa ilmenee mahdollisesti myös ”kirjoittamattomia sääntöjä”, jotka koettiin ongelmallisiksi, mutta joihin pelkällä keskustelukulttuurilla ei voitu vaikuttaa.

*.....millois se tuota muuttuu niinku tavallaan se keskustelu että se ei ole enää tavallaan keskustelua vaan sopeutumista....et siinä on aina se et kun kuullaan paljon ihmisiä ja yritetään yhdessä tehdä niinkun keskustelun kautta....et sit et missä vaiheessa se.....se ei enää johda mihinkään.*

*Enemmän minusta leimallista on se että et tuota noin et asioista voidaan keskustella ja ei ole semmosta yhtä viisautta minkä mukaan niitä tehdään....et enempi se on leimallista*



*niinku tavallaan semmonen.....semmonen sivutuote et siinä joskus käy niin ja tietysti semmosissa tilanteissa - kun pitäis ehkä tehdä päätöksiä tai niinku selkeämmin halki poikki ja pinoon niin se valmius sitten puuttuu.*

Haastatellut pohtivat myös avoimuuden, dialogisuuden merkitystä muun muassa johtajuuteen. Vaikkakin toivottiin, että esimiehen toiminta olisi toisenlaista, niin silti katsottiin, että esimiehen asemassa olevalla henkilöllä on tietynlaisia velvoitteita ja vastuuta, joiden tulisi olla selkeitä. Haastatellut vertasivat myös itse hoitotyön periaatteita suhteessa esimiehen/miesten toimintaan. Hoitotyössä periaatteet olivat henkilöstölle hyvin selkeitä, ja niitä noudatettiin haastateltujen mukaan hyvinkin tarkasti. Kun organisaatiossa oltiin pyrkimässä pois keskustelukulttuurista, vaikutti luonnolliselta, että haastateltavat pohtivat dialogisuuden ja dialogin asemaa uudenlaisessa toimintaympäristössä. Tämä ei ollut aina yksiselitteisen selvää haastateltaville vaan tietynlainen epävarmuus dialogisuuden ja dialogin vaikutuksista tuntui askarruttavan heitä. Haastatellut antoivat ymmärtää, että esimiehet sekä tulosalueen johto pyrkivät osallistamaan henkilöstöä dialogiin muun muassa muutostilanteissa, minkä he kokivat liiallisena rasitteena itselleen.

*....varmaan se ettei se muutos ei oo pelkästään aina tullaan kysymään alaisilta tai niinku työntekijöitten eteen....että mitä tässä tehdään.....niin se ei voi toimia ajatus että mihinkä suuntaan ollaan menossa ja sitten millä konsteilla siihen päästään ... liiallinen avoimuuskaan ei ole hyvä asia.*

*Mie vaan puhuin sitä, että tämä hoitomalli sisältää sitä epävarmuuden sietoa ja jotenkin dialogisuutta, semmosta kauheen , miten sen nyt sanos....moniammatillisuutta, moniäänisyyttä.....se jotenki näkyy muummuassa siinä johtajuudessa kans että.....siinäkin ollaa dialogissa ja ollaan samalla viivalla ja kaikkea mahdollista. Vaikka johtaja on, vaikka johtajalla pitäis olla semmosia ominaisuuksia, jotka on muutakin ku sitä samalla viivalla olemista.*

## Tutkimus 2: Yhteisen ymmärryksen luominen ja sen hyödyntäminen palveluinnovoinnissa

Tämän tutkimuksen kohteena oli Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveyspiirin (EKSOTE) oppilashuollon Lappeen alueen (Lappeenranta + Taipalsaari) esi- ja perusopetukseen liittyvän palvelutarjonnan kehittäminen. Kehityskohde oli mielenkiintoinen, sillä kyseisten palveluiden kehittämistä tuli tarkastella monen eri osapuolen näkökulmasta. EKSOTEn Oppilashuollon palvelut -yksikön lisäksi kehityshankkeeseen osallistuivat tiiviissä yhteistyössä Lappeenrannan kaupungin kasvatus- ja opetustoimi, lukuisat muut EKSOTEn sisäiset yksiköt (mm. perheneuvola, lapsi- ja nuorisovastaanotto, lastenpsykiatria, nuorisopsykiatria, lastensuojelu), sekä palvelua hyödyntävät lapset ja vanhemmat.

Kehityshankkeen käytännönläheisenä tavoitteena oli:

- 1) auttaa palveluihin liittyviä osapuolia ymmärtämään paremmin toistensa tarpeita, tavoitteita ja haasteita,
- 2) lisätä tietoisuutta asiakkaiden tarpeista,
- 3) auttaa asianomaisia luomaan yhteisen tavoitteen oppilashuollon palveluiden kehityssuunnasta sekä
- 4) tukea yhteisen tavoitetilan pohjalta tapahtuvaa palvelukonseptointia.

Tutkimuksellisessa mielessä kehityshanke pyrki kehittämään ja evaluoimaan:

- 1) yhteisen ymmärryksen luomiseen (sensemaking) tähtääviä käytännön toimintatapoja ja
- 2) tapoja, millä yhteistä ymmärrystä hyödynnetään palvelusuunnittelussa.



## **Tulokset**

Ensimmäisessä työpajassa tulokset toivat esille, että keskeisimmäksi nykytilan ongelmaksi koettiin yksiköiden välinen yhteistyö. Yhteistyötä huonontavina seikkoina tunnistettiin etenkin toisen työn sisällön tuntemattomuus, roolien epäselvyys tai rajallisuus, epärealistiset odotukset toisten työpanoksesta, tiedonkulku ja byrokratia, yhteistyön sujumattomuus ja vastuun pompottelu.

Työpajat toivat esille myös asiakkaiden ja palvelun tarjoajien erilaiset näkemykset palveluiden toivotuista ominaispiirteistä. Kun palvelun tarjoajien arvostamisessa asioissa korostuivat ammattitaitoon liittyvät näkökulmat, asiakkaat toivoivat palveluilta enemmän inhimillisiä piirteitä.

Kehityshankkeessa opittiin, että vaikkakin yksilöille on luontaista suunnitella työkaluja ja prosesseja, yhteisön yhteisen päämäärän kiteyttäminen tulee olemaan palveluiden toteuttamisen kannalta paljon keskeisempää, mutta myös hyvin vaikeaa. Yhteinen päämäärä auttaa yksilöitä toimimaan muuttuvissa tilanteissa kokonaisuuden kannalta suotuisalla tavalla. Kun yksilöille sallitaan enemmän päätäntävaltaa, tulee palveluiden laadun takaamiseksi keskittyä vuorovaikutuksen laatuun.

Työyhteisön päämäärän kiteyttäminen ja sen pohjalta itsenäisempi työskentely vaatii työyhteisöissä usein merkittävän kulttuurimuutoksen kohti demokraattisen dialogisuuden periaatteita. Tämä nousi kehityshankkeen edetessä työpajojen yhdeksi keskeisimmistä tavoitteista.

Kehityshankkeen kahdessa viimeisessä työpajassa pyrittiin yhdessä 1) kiteyttämään työyhteisön yhteistä päämäärää, 2) sopimaan vuorovaikutuksen periaatteista sekä 3) pohtimaan uudenlaista toimintaa tukevia rakenteita. Etenkin yhteisen päämäärän määrittely osoittautui vaikeaksi tehtäväksi. Yhteistä päämäärää ei saatu kiteytettyä riittävälle tasolle siihen varatussa ajassa. Käytetty aika koettiin kuitenkin mielekkääksi. Työyhteisö halusi omasta aloitteestaan jatkaa päämäärän kiteyttämistä uudessa työpajassa. Tämä on selvä merkki siitä, että yhteisöllisemmät työtavat koettiin merkityksellisiksi ja tarpeelliseksi.

## **Pohdintaa**

Käytännön tasolla sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden suunnittelu ja toteutus alkavat olla yhä enemmän sopeutumista muuttuviin olosuhteisiin, joissa työyhteisöt pyrkivät selviytymään haasteista mielekkäästi ja kohtuullisin ponnisteluin (Hakkarainen 2000). Uudet toimintakulttuurit alkavat muodostua henkilöstön pyrkimyksestä luovia ulkoisten vaatimusten lomitse (mt.).

Kun toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa, työyhteisön pyrkimys koordinoida työpanoksia prosessien avulla alkaa menettää vaikuttavuuttaan. Sen sijaan keskeiseksi kysymykseksi nousee, miten työyhteisö voi muuntautua jatkuvassa muutoksessa. Helkaman ja Seppälän (2004) mukaan nykyään vallalla oleva hierarkkiset asetelmat eivät enää palvele työelämää tarpeenmukaisella tavalla vaan pikemminkin ylläpitävät valta-asetelmia ja eriarvoisuutta.

Keräämämme aineisto tukee osaltaan väitettä siitä, että vallalla olevat työnteon tavat sopivat huonosti organisaatioiden nykyisiin haasteisiin. Länsi-pohjan sairaanhoitopiirin psykiatrian tulosalueen työntekijät kokivat, että keskustelukulttuuri on voimaton ratkaisemaan henkilöstön kokemia vaikeuksia ja ongelmia. EKSOTEn oppilashuollon palvelutarjonnan kehittämiseen osallistuvat tahot puolestaan kokivat yhteistyön nykyisessä muodossaan haastavaksi.

Tutkimustulokset toivat ilmi, että kohdeorganisaatioilla oli luontainen tarve siirtyä kohti vuorovaikutuksellisempiin ja yhteistä ymmärrystä etsiviin työtapoihin. Länsi-pohjan

organisaatiossa toivottiin uudenlaista toimintaa, joka jollakin tavalla vaikuttaisi yhteisöllisyyden ja dialogisuuden kehittymiseen. Organisaatiossa haluttiin myös päästä eroon vertikaalisesta johtamismallista ja kehittää horisontaalisuuteen perustuvaa johtajuutta. EKSOTEn oppilashuollon palveluihin osallistuvat eri yksiköt puolestaan toivoivat selkeämpää ymmärrystä yhteisestä päämäärästä sekä parempaa käsitystä siitä millä tavoin eri osapuolet osallistuvat päämäärän saavuttamiseen. Käsityksemme mukaan EKSOTEn oppilashuollon palveluiden päämäärän yhteinen kiteyttäminen koettiin yksiköissä mielekkääksi, sillä yksiköt itse toivoivat järjestettävän tähän liittyen ylimääräisen työpajan.

Kokemukset kehittämistoimenpiteistä osoittivat myös, että työtapojen muuttaminen kohti yhteisöllistä suuntaa on pitkälinen prosessi. Jotta vuorovaikutus voisi toimia tehokkaasti, osapuolten tulee pystyä panemaan persoonansa likoon ja aistimaan sitä todellisuutta, joka jokaisessa dialogiin osallistujassa toimii hänen omilla ehdoillaan (Heikkilä & Heikkilä 2001, 140). Tämä vaatii organisaatiossa kulttuurimuutosta, missä muutos tulee tapahtua myös henkilökohtaisella tasolla.

Helkaman ja Seppälän (2004) mukaan tasa-arvoisissa tilanteissa, joissa ihmiset luottavat toisiinsa, ihmisten vuorovaikutus on toisenlaista. Tällaisen toisenlaisen vuorovaikutuksen voidaan ajatella sisältävän dialogisuutta, dialogia ja sensemakingia, tai tolkuntekkoa. Dialogisessa toiminnassa on tutkimuksemme mukaan erityisen tärkeää niin oman itsensä sisäisen dialogin kuin muiden kanssa käytävän ulkoisen dialogin kuuleminen, dialogisuus jopa vaatii tätä. Dialogisuuden ja sensemakingin välinen yhteys onkin siitä syystä mielenkiintoinen, mutta ei välttämättä helppo ymmärtää tai selittää. Sensemaking-prosessi sisältää ymmärryksemme mukaan samankaltaisia elementtejä kuin dialogi. Yksilötasolla sensemaking ja dialogi tarkoittavat sisäistä pohdintaa tai tolkuntekkoa, omien ajatusten selventämistä ja niiden ymmärtämistä jotta ihminen voi mennä eteenpäin työelämässään. Kun sisäinen dialogi muuttuu tai tulee ulkoiseksi on kyseessä tasa-arvoa sisältävä keskustelu tai vuorovaikutuksellinen dialoginen prosessi toisten kanssa. Juuri tätä tapahtuu niin dialogisessa prosessissa kuin myös sensemaking prosessissa, ja silloin on oikeutettua kysyä, miten ne itse asiassa eroavat toisistaan, jos ne eroavat, tai ne halutaan pitää erilaisina. Toisaalta varsinkin dialogisuus perustuu Buberin (1993, 1997) filosofisiin ajatuksiin erittäin tasavertaisista suhteista. Ovatko sellaiset suhteet organisaatioissa mahdollisia tai edes toivottavia juuri niiden ”syvyyden” näkökulmasta. Voimme ajatella, että sensemaking ja dialoginen toiminta edistävät työorganisaatioiden mahdollisuuksia kehittyä muuttuvissa olosuhteissa, mutta todennäköisesti dialogisuudella ja sensemaking-prosessilla on oma tilansa työyhteisöissä, jotta niistä tulee tarpeenmukaisia. Ei ole mahdotonta ajatella, että liiallinen yhteisen ymmärryksen tai merkityksen etsiminen voi kääntyä itseään vastaan ja johdattaa organisaation tietynlaiseen ratkaisemattomuuden tilaan.

Toimintatutkimuksen havainnot tukevat Piipon (2013) esittämää väitettä siitä, että yksilöiden on kyettävä tarkastelemaan itseään ikään kuin ulkopuolisena, jotta heillä näin olisi mahdollisuus nähdä ja kokea itsensä ja merkityksensä ympäristölleen. Näin ollen, *dialogisuus*- ja *sensemaking*-lähestymiskulmista nähtynä yksilön kokeman sosiaalisen identiteetti-kokonaisuuden merkitys on oleellinen ja vaikuttaa yksilön mahdollisuuksiin reflektiiviseen itsensäjohtamiseen (mt.). Heikkilä ja Heikkilä (2001, 122) toteavatkin: ”Erityisesti hyvin toimivan dialogin aikana alamme vähitellen oivaltaa, että esitetyt käsitykset ilmentävät jokaisen omasta ikkunasta katselua – rajoittunutta näkemystä käsiteltävästä asiasta. Yhteisen merkityksen luomisessa on tärkeätä, että jokaisen oma näkemys tukee esille avoimesti ja vapaasti”. Tällaisten dialogien tulisi tutkimustemme mukaan käsittää juuri työyhteisön yhteiset asiat, olivat ne sitten ongelmallisia tai eivät. Kun dialogiset, tai sensemaking-prosessit, värjäytyvät yksilöiden henkilökohtaisista asioista, on vaarana, että sellaisissa tilanteissa ei itse asiassa tiedetä, mitä asiaa ollaan käsittelemässä.

Weickin (1995) mukaan myös sensemakingin keskiössä on identiteettien rakentumiseen perustuva aktiviteettien konstruointi. Weick toteaa ”tolkuntekijän” olevan itse ”jatkuvasti

muotoutuva palapeli samanaikaisia identiteettejä”. Näin juuri on, sillä sosiaaliset identiteetit ovat tilanteen ja ympäristön vaatimusten mukaan vaihtuvia, kerrostuneita, osin päällekkäisiä, joskus jopa ristiriidassa keskenään. Viimeksi mainitussa tilanteissa yksilö saattaa joutua ikävään roolikonfliktitilanteeseen. Organisatorisen toiminnan onnistumisen kannalta olisi keskeistä, että yksilöiden identiteetit ja myös niihin liittyvät yksilölliset arvostusrakenteet olisivat keskenään yhteensopivia ja että organisaatioon ei syntyisi keskenään ristiriitaisia sisäryhmä-asetelmia, jotka ovat valitettavan yleisiä (osaoptimoinnin pulma).

## Johtopäätökset

Käsillä olevassa artikkelissa olemme tarkastelleet dialogisuutta ja sensemaking-prosessia nykyiseen työympäristöön potentiaalisesti sopivampana työtapana. Tarkastelumme mukaan dialogisuuteen ja sensemaking-prosessiin liittyvät periaatteet ja toimintatavat ovat keskenään merkittävässä määrin samankaltaisia. Sekä dialogisuus että sensemaking korostavat yhteisen merkityksen luomisen tärkeyttä. Yhteistä merkitystä luotaessa etsitään asialle holistista mielikuvaa, jolla voidaan peittävämmiin kattaa se todellisuus, joka näkyy erikseen jokaisen yksityisessä perspektiivissä (Heikkilä & Heikkilä 2001, 122).

Keskeistä yhteisen ymmärryksen luonnissa on kyky samanaikaiseen kuunteluun kolmella tasolla (Heikkilä & Heikkilä 2001, 122):

- 1) Kuuntelemme ennakkoluulottomasti ja kritiikittä toista ihmistä toisena, sellaisena kuin hän on.
- 2) Kuuntelemme itseämme eli olemme joka hetki selvillä omista oletuksista ja ennakkoluuloistamme sekä mahdollisesti niissä tapahtuvista muutosprosesseista kulloisessakin tilanteessa.
- 3) Kuuntelemme ymmärtäen sitä dynaamista prosessia, joka tapahtuu yhteisen merkityksen luomisessa suhteessa itseemme ja muihin.

Yhteisen päämäärän tavoittelun lisäksi dialogisuudelle ja sensemaking-prosessille on yhteistä myös henkilöiden identiteetin keskeinen merkitys. Yksilötasolla sensemaking ja dialogi tarkoittavat sisäistä pohdintaa tai tolkun tekoa, omien ajatusten selventämistä ja niiden ymmärtämistä jotta ihminen kykenee suoriutumaan työtehtävistään. Kun sisäinen dialogi muuttuu, tai tulee ulkoiseksi, on kyseessä tasa-arvoa sisältävä keskustelu tai vuorovaikutuksellinen dialoginen prosessi toisten kanssa. Sisäinen dialogi ja sensemaking antavat yksilöille mahdollisuuden reflektiiviseen itsensä johtamiseen suhteessa työyhteisöön ja sen jäseniin. Tällöin mahdollistuu myös se, että yksityiset asiat eivät estä dialogista vuorovaikutusta.

Artikkelin havainnot antavat viitteitä siitä, että työelämän kehittämisessä tulisi keskittyä etenkin työtapoihin, jotka auttavat organisaatioita rakentamaan mahdollisimman yhteistä tulkintaa toimintaympäristöstä ja yksilöitä kirkastamaan käsitystään identiteetistään.

## Kirjallisuus

- Ancona, D. (2012) Sensemaking: Framing and acting in the unknown. Teoksessa S. Snook, N. Nohria & R. Khurana (toim.) *The Handbook for Teaching Leadership: Knowing, Doing, and Being*. Thousand Oaks, CA: Sage, 3–21.
- Avison, D., Lau, F., Myers, M. & Nielsen, P. A. (1999) Action Research. *Communications of the ACM* 42 (1), 94–97.
- Bahtin, M. (1991) Dostojevskin poetiikan ongelmia. Helsinki: Orient Express.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality*. New York: Doubleday.
- Bohm, D. & Peat, D. (1987) *Science, Order and Creativity*. New York: Bantam.

- Buber, M. (1954) Die Schriften über das dialogische Prinzip, Heidelberg, 21:49.
- Buber, M. (1993) Dialogens Väsen. Ludvika: Dualis Förlag AB.
- Buber, M. (1997) Jag och Du. Ludvika: Dualis Förlag AB.
- Camillus, J. C. (2008) Strategy as a Wicked Problem. Harvard Business Review 86 (5), 98–106.
- Fonagy, P. (1999) Memory and therapeutic action. International Journal of Psychoanalysis 80, 215–223.
- Gadamer, H-G. (2009) Hermeneutiikka: ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa. Tampere: Vastapaino.
- Giddens, A. (1990) The Consequences of Modernity. London: Stanford University Press.
- Giddens, A. (1991) Modernity and Self-identity. Self and Society in the Late Modern Age. Cambridge: Polity Press.
- Glaser, B. & Strauss, A. L. (1967) The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. Chicago: Aldine.
- Hakkarainen, K. (2000) Oppiminen osallistumisen prosessina. Aikuiskasvatus 20 (2), 84–98.
- Hakkarainen, K., Lallimo, J. & Toikka, S. (2012) Kollektiivinen asiantuntijuus ja jaetut tietokäytännöt. Aikuiskasvatus 4, 246–256.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. (2001) Dialogi – Avain innovatiivisuuteen. Helsinki: WSOY
- Helkama, K. & Seppälä, T. (2004) Arvojen muutos Suomessa 1980 luvulta 2000-luvulle. Helsinki: Sitra. [online]. <URL: <http://www.sitra.fi/julkaisut/Heiskala.pdf>. Luettu 12.9.2013.
- Jantunen, S. (2012) Making Sense of Software Product Requirements. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.
- Jantunen, S., Naaranoja, M., Piippo, J., Mäkelä, T., Valtanen, E. & Sankelo, M. (2013) Toimintatutkimuksen laatukriteerit ja niiden soveltaminen osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisen tutkimuksessa. Työelämän tutkimuspäivät 2012. Suomella töissä. Kestävyyttä ja Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 4/2013. Tampereen yliopisto, Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö, Työelämän tutkimuskeskus, 29–44. [online]. <URL: [http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68147/tyoelaman\\_tutkimuspaivat\\_2012.pdf?sequence=1](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68147/tyoelaman_tutkimuspaivat_2012.pdf?sequence=1). Luettu 1.9.2013.
- Kupiainen R. (2000) Oleminen ja aika. (Alkup. Heidegger, Sein und Zeit 1927) Tampere: Osouskunta Vastapaino.
- Mills, J. H., Thurlow, A. & Mills, A. J. (2010) Making sense of sensemaking: The critical sensemaking approach. Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal 5 (2), 182–195.
- Morgan, G. (1996) Images of Organization. Thousand Oaks, CA: Sage.
- OSUVA-hankkeen verkkosivusto [online]. <URL: [www.osuva-foorumi.fi](http://www.osuva-foorumi.fi)<http://www.osuva-foorumi.fi>. Luettu 2.9.2013.
- Piippo, J. & Aaltonen, J. (2004) Mental health: Integrated network and family-oriented model for co-operation between mental health patients, adult mental health services and social services. Journal of Clinical Nursing 13, 876–885.
- Piippo, J. & Aaltonen, J. (2008) Mental health care: Trust and mistrust in different caring contexts. Journal of Clinical Nursing 17 (21), 2867–2874.
- Piippo J. (2013) Luottamus psykiatrisessa organisaatiossa ja sen eri tasoilla. Perheterapia 2/13. Mikkeli: AO-Paino.
- Raisio, H. (2010) Embracing the Wickedness of Health Care: Essays on Reforms, Wicked Problems and Public Deliberation. Vaasa: University of Vaasa.
- Seikkula, J., Aaltonen, J., Alakare, B., Haarakangas, K., Keränen, J., & Sutela, M. (1995). Treating psychosis by means of open dialogue. Teoksessa S. Friedman (toim.) Reflective process in action. New York: Guilford Press, 62–80.
- Tökkäri, V. (2012) Käsittämätöntä! Mielekkyyden luomisen keinot ja funktiot työyhteisön kertomuksissa. Rovaniemi: Lapin Yliopisto.
- Vygotski, L. S. (1982). Ajattelu ja kieli. Helsinki: Weilin+Göös.
- Vygotski, L.S. (1995). Fantasi och kreativitet i barndomen. Göteborg: Daidalos.
- Weick, K. E. (1995) Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks. California: Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005) Organizing and the Process of Sensemaking. Organization Science 16 (4), 409–421.

---

---

## Monipaikkainen etätyö julkisella sektorilla – yhteisöllisyyttä verkon yli

Pasi Pyöriä & Tiina Saari

Tampereen yliopisto

---

### Abstrakti

Tutkimuksessamme keskitymme etätyöhön kahdessa suomalaisessa julkisen sektorin organisaatiossa. Tarkastelemme, millaisten teknisten sovellusten ja työn organisoinnin tapojen avulla etätyö mahdollistetaan ja miten etätyö vaikuttaa työyhteisöihin: pysyvätkö etätyöläiset tiiviinä osana yhteisöä vai koetaanko etätyö yhteisöä hajaannuttavaksi työmuodoksi? Aineistona on etätyötä tekevien työntekijöiden ja heidän esimiestensä teemahaastatteluja (N=20). Tarkastelemissamme organisaatioissa kokemukset etätyöstä ovat pääosin positiivisia. Etätyötä tukeva tekniikka toimii hyvin eikä virallisessa tiedonkulussa nähdä merkittäviä ongelmia. Etätyöntekijät eivät myöskään koe jäävänsä ulkopuolelle muusta työyhteisöstä. Yhteisöllisyys voi rakentua virtuaalisestikin, kunhan kasvokkaista vuorovaikutusta ja säännöllisiä palavereja ei unohdeta täysin. Etätyö onkin vain harvoin kokopäiväistä. Tyypillisimmin etätyö ja perinteinen toimistolla tehtävä työ vuorottelevat, mitä voidaan pitää suositeltavana käytäntönä. Työyhteisössä mukana pysyminen on kiinni sekä etätyöntekijän että työnjohdon aktiivisuudesta. Kokopäiväisessä etätyössä sosiaalisen eristäytymisen riski on todellinen, mutta selkeä työnjako sekä vastuista ja velvollisuuksista sopiminen auttavat välttämään mahdollisia ongelmia.

Avainsanat: etätyö, hajautettu työ, julkinen sektori, tietotekniikka, työorganisaatio, työyhteisö

### Johdanto

*Alussa ku tuli taloon oli valmis matkustamaan aina sinne sun tänne. Myöhemmin meil on helpottanu paljon nää etäneuvotteluyhteydet. Aiemmin mul oli paljon enemmän Helsinki-päiviä. Nyt jos meil on täällä videoneukkari vapaa, niin pystyy hoitaan ne täältä.*  
(Erikoistutkija 1, Valtion tutkimuslaitos.)

Etätyö on julkisella sektorilla jo osa arkipäivää. Erilaiset etätyömahdollisuudet ja tietotekniikan avulla tehtävä yhteistyö ovat muuttaneet työn organisointia ja vähentäneet tarpeettomaksi koettua liikkumista ja työmatkoja, kuten edellä olevasta lainauksessa ilmenee. Tässä artikkelissa tarkastelemme etätyötä kahdessa julkisen sektorin organisaatiossa. Keskitymme yhteisöllisyyden ja yhteistyön ylläpitämisen mahdollisuuksiin tietotekniikan avulla.

Yleisesti hyväksyttyä etätyön määritelmää ei ole. Siten arviot ilmiön yleisyydestä ja merkityksestä vaihtelevat tutkimuksesta toiseen (Ojala 2009; Pekkola 2010). Tavanomaisesti etätyöllä viitataan jossain muualla kuin varsinaisella työpaikalla työskentelyyn, ja usein siihen liitetään tietotekniikan käyttö (Kauppinen ym. 2013, 75). Useimmiten etätyön paikkana on koti. Varsinainen etätyö ei kuitenkaan ole sama asia kuin kotona tehtävä ylityö, vaan se korvaa

työpaikalla tehtyä työtä (Heinonen & Saarimaa 2009, 10). On myös tärkeää kiinnittää huomiota siihen, onko etätyöjärjestelystä sovittu työnantajan kanssa (Malo 2006, 37).

Hyvin suunniteltu etätyöratkaisu antaa mahdollisuuden rauhoittua keskittymistä vaativiin tehtäviin tehokkaammin kuin tyypillinen toimistoympäristö. Tutkimusten mukaan etenkin avokonttorit ovat taustamelun ja toistuvien työnkeskeytysten takia ongelmallisia (Hongisto ym. 2012). Etenkään tietotyössä tehokas työn tekeminen ei välttämättä katso aikaa eikä paikkaa (Blom, Melin & Pyöriä 2001; Pyöriä 2006b; Saari & Pyöriä 2014). Koti on edelleen tyypillisin etätyön paikka, mutta työtä tehdään yhä enemmän myös erilaisissa julkisissa tiloissa, asiakkaiden luona, kulkuvälineissä ja jopa kesämökeillä (Kauppinen ym. 2013, 76–77; Melin & Mamia 2006; Nieminen 2010).

Työn hajautuminen asettaa uusia vaatimuksia työn organisoinnille ja johtamiselle (Hyrkkänen ym. 2013; Koivisto & Vartiainen 2008; Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004; Vartiainen ym. 2007). Liikkuvassa ja monipaikkaisessa työssä toimiva kommunikaatio työntekijöiden välillä ja riittävä yhteisöllisyys on turvattava. Etätyössä kommunikointi työyhteisön kanssa siirtyy kasvokkaisesta vuorovaikutuksesta erilaisten teknisten välineiden kautta kommunikointiin. Etätyön arkipäivää ovat pikaviestimet ja videoneuvottelut, mutta suomalaisen työelämän kontekstissa ei tämän muutoksen vaikutusta työpaikkojen yhteisöllisyyden kokemukseen ole juurikaan tutkittu (Sivunen 2009).

Artikkelin rakenne on seuraava: ensin määrittelemme käsitteen etätyö ja esitämme aikaisempiin tutkimuksiin perustuvan arvion ilmiön yleisyydestä ja luonteesta sekä luomme katsauksen etätyön ja yhteisöllisyyden tutkimukseen. Tämän jälkeen kuvailemme aineistomme, määrittelemme tutkimusongelman ja -metodin ja esitämme keskeiset tulokset. Lopuksi seuraavat yhteenveto ja pohdinta tulosten merkityksestä.

## **Etätyön yleisyys ja luonne**

Vuoden 2010 eurooppalaisessa työolotutkimuksessa, joka edustaa sekä palkansaajia että yrittäjiä, neljännes kaikista eurooppalaisista ja jopa 45 prosenttia suomalaisista nimettiin ”enomadeiksi”, jotka tekevät osan työstään pääasiallisen työpaikkansa ulkopuolella tietotekniikkaa hyödyntäen (Eurofound 2012, 95; ks. myös Ojala & Pyöriä 2013). Myös muiden saatavilla olevien kansainvälisten tilastojen mukaan Suomi on Euroopan kärkeä erilaisten hajautettujen työjärjestelyiden yleisyydessä (Gareis, Lilischkis & Mentrup 2006; Sibis 2003).

Suomalaisessa tutkimuksessa vakiintuneen tulkinnan mukaan varsinaisesta etätyöstä puhutaan silloin, kun palkansaaja on sopinut työnantajansa kanssa osittaisesta kotona työskentelystä ja hän käyttää kotona työskentelyynsä tietotekniikkaa. Näin määriteltynä Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan suomalaispalkansaajien etätyön teko on lisääntynyt vajaassa parissa vuosikymmenessä jopa seitsenkertaiseksi eli kahdesta 14 prosenttiin vuosien 1990 ja 2008 välillä. (Lehto & Sutela 2008, 140.)

Palkkatyön tekeminen kotona koskee ennen kaikkea ylempiä toimihenkilöitä, kuten opettajia, tutkijoita, johtajia ja muita asiantuntijoita, koska heidän työnsä on usein helposti liikuteltavissa. Tyypillisimmin kotona tehdään kuitenkin ylitöitä iltaisin, viikonloppuisin tai lomalla, siinä missä varsinainen etätyö on harvinaisempaa. Työolotutkimuksen mukaan vuonna 2008 ylemmistä toimihenkilöistä 45 prosenttia oli tehnyt ylitöitä kotona mutta vain neljännes tavanomaista työaika korvaavaa etätyötä. Viimeisen parin vuosikymmenen aikana kotona työskentely on ollut yhtä yleistä naisilla ja miehillä. (Lehto & Sutela 2008; Nätti ym. 2010; Ojala 2011; Pyöriä 2012.)

Työolotutkimuksen tarkempi erittely kertoo, että ylemmät toimihenkilöt yksityisellä sektorilla tekevät etätyötä hieman enemmän kuin ylemmät toimihenkilöt julkisella alalla. Kotona tehtävä



palkaton ylityö taas painottuu julkisen sektorin asiantuntijoille. Huomionarvoista on, että vuosien 1990–2008 välisenä aikana julkisen sektorin ylemmillä toimihenkilöillä varsinainen etätyö on vähentynyt ja kotiyli työ lisääntynyt. Kun vuonna 1990 julkisen sektorin ylemmistä toimihenkilöistä 29 prosenttia teki palkatonta ylityötä kotona, vuonna 2008 vastaava luku oli 38 prosenttia (samaan aikaan palkallista etätyötä tekevien osuus on vähentynyt 36:sta 26 prosenttiin). Kaiken kaikkiaan kotona työskentely (mukaan lukien sekä etätyö että palkaton ylityö kotona) on julkisella alalla yksityistä sektoria yleisempää: 42 prosenttia julkisen alan työntekijöistä ja 32 prosenttia yksityisen alan työntekijöistä työskentelee varsinaisen työpaikkansa ohella kotonaan. (Ojala 2013; Pyöriä & Ojala 2013.) Työolotutkimuksen tulokset kertovat julkiseen alaan kohdistuvista säästöpaineteista. Resurssien niukkeneminen mitä ilmeisimmin pakottaa julkisen sektorin asiantuntijat jatkamaan työpäiväänsä iltaisin, viikonloppuisin tai loma-aikoina – usein ilman asianmukaista korvausta.

Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometreissa on tiedusteltu kotona työskentelyä vuodesta 2011 alkaen. Työolobarometrin tuloksissa huomionarvoista on kotona tehtävän palkattoman ylityön suuri osuus erityisesti valtiolla. Niistä valtion työntekijöistä, jotka tekevät ainakin joskus päätyötään kotona, jopa 81 prosenttia ilmoitti, ettei saa tämänkaltaisesta työskentelystä erillistä korvausta. Kunnissa vastaava osuus oli 56 prosenttia, yksityisissä palveluissa 50 prosenttia ja teollisuudessa 65 prosenttia. (Aho & Mäkiäho 2012, 108.) Ongelma on ilmeinen. Julkisen sektorin säästöpaineteista ja valtion tuottavuusohjelman kaltaisista toimenpiteistä huolimatta etätyö ei saisi olla veruke palkattoman ylityön teettämiseksi.

Vaikka ylitöiden vieminen kotiin ja työnantajan kanssa sovittu etätyö on yleistynyt, on syytä huomauttaa, että valtaosa työstä tehdään edelleen työnantajan toimitiloissa ja normaalina toimistoaikana. Tilastokeskuksen ajankäyttötutkimuksen mukaan neljä viidestä palkansaaajasta työskentelee tavallisena työpäivänä työpaikallaan ja vieläpä ajoittaa sen aamukahdeksasta neljään iltapäivällä. (Ojala 2012.)

## **Työyhteisö ja yhteisöllisyys etätyössä**

Tyypillinen työyhteisö koostuu ihmisistä, jotka työskentelevät samassa organisaatiossa ja näkevät toisiaan lähes päivittäin tai joka päivä. Se, että työyhteisön jäsen siirtyy etätyöhön eikä enää ole jatkuvasti tavoitettavissa työpisteessään voi aiheuttaa negatiivisia reaktioita. Etätyöhön on liitetty epäilyksiä siitä, tekevätkö etätyöntekijät tehokkaasti töitä työaikanaan, koska he ovat ”katsekontrollin” ulottumattomissa (Ressler & Thompson 2008). Esimerkiksi Pasi Lahtinen (2002, 37) toi esiin tutkimuksessaan, että eräässä julkishallinnon organisaatiossa etätyö oli rajattu koskemaan vain työviikon kolmea keskimmäistä päivää. Työyhteisössä pelättiin, että työpaikalta poissaolo maanantaisin tai perjantaisin herättäisi epäilyjä etätyöstä pelkkänä verukkeena pitkittää viikonloppua. Lahtisen mukaan epäilykset olivat kuitenkin hävinneet, kun etätyöstä saadut positiiviset kokemukset ja etätyöntekijöiden tehokkuus oli tullut yleiseen tietoon.

Se, että osa työntekijöistä ei ole tavoitettavissa yhteisistä työtiloista, vaikuttaa myös yhteistyöhön ja yhteydenpitoon. Anu Sivusen mukaan suhtautuminen teknologiavälitteiseen viestintään hajautetuissa työyksiköissä on tottumiskysymys. Niissä yhteisöissä, joissa yhteistyötä tehdään harvemmin teknologian välityksellä, suhtautuminen voi olla kielteisempää. Sivunen tutki työyhteisöön identifioitumista hajautetuissa työyhteisöissä, ja hänen tuloksiansa mukaan hajautetuissa tiimeissä viestinnän merkitys ja viestintävälineen valinta korostuu, mutta työyhteisöön kuulumisen koetaan edelleen tärkeäksi (Sivunen 2009).

Etätyöhön on liitetty myös huoli työntekijän eristäytymisestä ja yksin jäämisestä (Heinonen & Saarimaa 2009; Kivimäki 1999). Tämän tutkimuksen lähtökohtana onkin pohtia, voidaanko myös tilallisesti hajautuneessa työssä ja työyhteisössä kokea yhteisöllisyyttä tietotekniikan kautta viestien vai onko etätyö ennemmin uhka yhteisöllisyydelle.

## Tutkimusasetelma

Tutkimuksemme on osa Suomen Akatemian rahoittamaa ”SPACE – Spatial dispersion of paid work – työn tilallinen hajautuminen” -tutkimusprojektia (2010–2013), jossa on kartoitettu erilaisten hajautettujen työjärjestelyiden yleisyyttä ja seurauksia palkansaajille. Projektissa on kerätty teemahaastatteluaineisto kahdessa asiantuntijaorganisaatiossa sekä hyödynnetty edustavia tilastoja. Tässä tutkimuksessa keskitymme teemahaastatteluihin. Aineistomme on yhteensä 20 vuonna 2012 toteutettua haastattelua kahdessa valtionhallinnon organisaatiossa. Organisaatiot valittiin julkiselta sektorilta, koska aikaisemmissa tapaustutkimuksissa on enimmäkseen keskitytty yritysorganisaatioihin (ks. esim. Hyrkkänen & Vartiainen 2005; Hyrkkänen ym. 2013; Vartiainen ym. 2005). Julkinen sektori on mielenkiintoinen tapaustutkimuksen kohde, koska julkisella alalla, etenkin valtiolla, on paljon tietointensiivisiä työtehtäviä, jotka eivät ainakaan periaatteessa ole sidottuja tiettyyn aikaan tai paikkaan.

Tutkimuksemme kohteena on valtion palveluorganisaatio (14 haastattelua) sekä valtion tutkimus- ja asiantuntijalaitos (6 haastattelua). Kummastakaan organisaatiosta ei ole saatavissa tarkkaa tietoa etätyöntekijöiden määrästä, mutta molemmissa tapauksissa etätyön edistämiseksi on tehty määrätietoista työtä.

Valtion palveluorganisaatiossa etätyötä on kehitetty jo 1990-luvun alkupuolelta lähtien. Tutkimusajankohtajana organisaatiossa otettiin käyttöön päivitetty etätyöohjeistus, joka laajentaa perinteisen kotona tehtävän etätyön mahdollisuudeksi työskennellä toisessa toimipisteessä. Lisäksi organisaatiossa aloitettiin kokeilu, jossa työntekijällä ei ole kiinteää työpistettä. Kirjallinen ohjeistus ja sopimus mahdollistavat 1–2 etätyöpäivän pitämisen viikossa. Satunnaisen etätyöpäivän pitämiseen riittää suullinen esimiehen lupa. Organisaatiossa on jonkin verran kokopäiväistä etätyötä tekeviä, mutta tämänkaltaisen käytäntö on poikkeus.

Myös tutkimuslaitoksessa etätyötä tuetaan ja edistetään aktiivisesti tavoitteena parantaa työn joustavuutta ja tuloksellisuutta, vähentää turhia työmatkoja sekä tukea organisaation kiinnostavuutta työpaikkana. Säännöllisestä etätyöstä on laadittava kirjallinen sopimus. Satunnainen etätyö ei edellytä erillistä etätyösopimusta, mutta organisaation yleisiä ohjeita on kuitenkin soveltuvien osin noudatettava. Pääsääntöisesti etätyö on osa-aikaista.

Aineistonkeruun menetelmänä käytimme puolistrukturoitua teemahaastattelua (Hirsjärvi & Hurme 2006), joka menetelmänä sallii samanaikaisesti sekä systemaattisuuden että joustavuuden. Haastatteluiden teemana oli monipaikkaisen etätyön vaikutus työyhteisöön, työntekijöihin sekä työntekijöiden vapaa-aikaan ja perhe-elämään. Kysymysrunkoa sovellettiin joustavasti haastateltavan asemasta riippuen siten, että eri teemoja painotettiin keskustelun spontaanin etenemisen mukaan.

Analyysimenetelmänä käytämme kysymysten ohjaamaa sisällönanalyysiä (problem-driven content analysis). Analyysin lähtökohtana ovat tutkimuskysymykset ja aineiston teemoittelu niiden pohjalta. (Krippendorf 2004.) Aineiston lukutapamme ja analyysimme pohjautuu aikaisempaan tutkimukseen etätyöhön yhdistetyistä potentiaalisista hyödyistä ja haitoista (ks. esim. Heinonen & Saarimaa 2009; Pyöriä 2011; Tremblay & Thomsin 2012). Analyysissämme emme kuitenkaan varsinaisesti testaa mitään teoriaa, kuten teoriasidonnaisessa sisällönanalyysissä (Tuomi & Sarajärvi 2009) tehdään. Tarkastelemme haastateltujen kokemuksia omasta ja työyhteisön muiden jäsenten etätyöstä keskittyen kahteen teemaan: työpaikan yhteisöllisyyteen ja tietotekniikan käyttöön etätyön tukena.

## Yhteisön osana pysyminen työntekijän ja yhteisön vastuuna

Millainen etätyöntekijöiden suhde työyhteisöönsä on ja miten etätyötä tekevä pysyy osana työyhteisöään? Haastateltavat liittivät kysymyksen työyhteisön osana pysymisestä ennen

kaikkea tiedonkulkuun. Jos pysyi mukana oman tiimin tai laajemman organisaation sekä epävirallisesta että virallisesta tiedotuksesta ja uutisista, haastateltavat kokivat olevansa osa työyhteisöään. Pelkkä virallisten sähköpostitiedotteiden ja kokousmuistioden lukeminen ei kuitenkaan riitä ylläpitämään yhteisöllisyyden tunnetta. Lisäksi tarvitaan epävirallisempaa tietoa, joka työpaikoilla välittyy käytävä- ja kahvipöytäkeskusteluissa. Työpaikan arjessa koettiin pysyvän melko hyvin kiinni, jos etätyössä ollaan vain osa viikosta:

*Tämmönen että ku kaks kertaa [viikossa] käy [toimistolla] niin on hyvin kuitenkin kiinteissä väleissä tämän porukan kanssa, mut sitte ei tarvitse joka päivä tulla. Sillon ku ei tullu viikoittain käytyä täällä, ni sillon huomaa, et monesta asiasta oli vähän ulkona. [...] Et sitte [mut] unohdettiin [tiedonkulussa] et "ai niin mä en muistanu ku sä oot siellä". Hehhee! Ni kyl se silleen itsestä tuntu joskus pahalta. (Erikoisasiantuntija 3, Valtion palveluorganisaatio.)*

Myös esimiehet ovat tietoisia informaalin tiedonkulun merkityksestä ja toivovat että työntekijät jakaisivat keskenään työpaikan epäviralliset kuulumiset ja välittäisivät tätä tietoa etätyöntekijöillekin. Tiedonkulussa ja sen kautta yhteisöllisyyden ylläpitämisessä on kysymys muustakin kuin teknisistä sovelluksista ja sovitusta käytännöistä. Toimiva tiedonkulku perustuu myös henkilökohtaisiin suhteisiin ja epävirallisiin keskusteluihin. Lisäksi se vaatii etätyössä olevilta työntekijöiltä tietynlaista toimintaa:

*Se on aika paljon itsestäkin kiinni, kuinka ylläpidät sosiaalista kanssakäymistä, vaikka teet [töitä] kotona. Ja muutenkin, et kuinka hyvin pysyt ajan tasalla asioista, kuinka aktiivinen olet. (Erikoisasiantuntija, Valtion palveluorganisaatio.)*

Etätyöntekijän on itse pidettävä aktiivisesti yhteyttä työyhteisöönsä pysyäkseen mukana yhteisön arjessa. Tämän voisi ajatella koskevan myös läsnäoloon perustuvaa työtä, eikä pelkästään etätyötä. Työssä ja työyhteisön toiminnassa on kysymys vuorovaikutuksesta yhdensuuntaisen tiedottamisen sijaan.

Vaikka etätyöhön liitetään usein huoli työntekijän eristäytymisestä ja yksin jäämisestä (Heinonen & Saarimaa 2009; Kivimäki 1999), haastattelemlamme etätyöntekijöillä oli pääasiassa positiivisia kokemuksia yksin työskentelemisestä. Etätyön tekemisen kuvattiin kuitenkin vaativan työntekijältä keskimääräistä itsenäisempää työtettä. Etätyöntekijän tulee olla persoonaltaan sellainen, että hän ei tarvitse koko aikaa ihmisiä ympärilleen ja jolla on elämässään muitakin sosiaalisia kontakteja kuin työyhteisö. Toisaalta kaikki työntekijät eivät edes halua etätyöhön. Palveluorganisaatiossa osa työntekijöistä ihmetteli, miksi kukaan ylipäättään haluaisi työskennellä yksin. Organisaation etätyöohjeistuksessa myös korostettiin, ettei kaikkea työtä voi tehdä etänä, koska joissakin tehtävissä vuorovaikutus ja tiimimäinen vuorovaikutus korostuvat.

Vaikka etätyötä tekevät eivät kokeneet yksin työskentelyä ongelmaksi, haastatellut tunnistavat eristäytymisen riskin. Juuri siksi aktiivinen yhteydenpito omaan työtiimiin nousee tärkeäksi ja myös läsnätyöpäivien sosiaalinen merkitys kasvaa. Etätyötä tekevä asiantuntija kertoo kokeneensa työnsä yksinäisyyden rasitteeksi, kunnes huomasi kuitenkin saavansa tukea työhönsä aina kun sitä tarvitsi:

*Mä huomasin, että ei se ihminen oo yksin, joka on erillään muista vaan se, joka ei saa tukea muilta. Mulla on koko ajan puhelin pöydällä ja mä pystyn soittamaan aina ihmisille, kun mä oon pulassa. Sen tietyn alan asiantuntijoille, ne auttaa mut eteenpäin. Niin sen jälkeen ei oo se yksinäisyys ikinä haitannut, kun on saanut suhteuttaa sen siihen, että mä en oo itse asiassa ollenkaan yksin. Ja nyt kun videohommat on tullut, niin se tuntuu vielä enempi, että oot niin ku paikalla. (Erikoisasiantuntija 2, Valtion palveluorganisaatio.)*

Fyysistä etäisyyttä tärkeämmäksi tekijäksi etätyössä nouseekin mahdollisuus tehdä yhteistyötä ja saada tukea työyhteisöltä välimatkasta huolimatta. Etätyön yksinäisyyttä ei tutkimissamme

organisaatioissa koettu ongelmaksi. Etätööhön hakeutuivat työntekijät, jotka eivät näe työyhteisöstä irrallisuutta ongelmana – yksin työskentelyä pidetään tottumiskysymyksenä.

### **Virtuaalinen vuorovaikutus ja henkilökohtaisten kontaktien tarve**

Valtion palveluorganisaatiossa haastattelemamme etätyöntekijät hyödyntävät viestinnässään puhelimen ja sähköpostin lisäksi Microsoftin Lync-pikaviestinsovellusta. Sovellus on samankaltainen kuin tunnetumpi Windows Live Messenger, mutta se on lisäominaisuuksiltaan räätälöity ammattikäyttöön. Tutkimuskohteessamme Lync-ohjelman toiminnallisuutta pidettiin hyvänä. Sen perusominaisuuksiin kuuluvat internet-puhelut (VoIP), chat-toiminto ja videoneuvottelu. Lisäksi sovellus mahdollistaa työpöydän jakamisen eli samojen sovellusten ja tiedostojen välittämisen ja työstämisen eri käyttäjien välillä.

Haastatteluissa Lyncin katsottiin riittävän hyvin useimpien rutiininomaisten työtehtävien hoitamiseen. Kuvayhteyttä hyödynnettiin harvemmin. Sitä pidettiin turhana ja jopa työntekeä häiritsevä. Silloin kun yksinkertaisiin ongelmiin tarvitaan nopeasti vastaus tai on tarve jakaa tiedostoja, sovelluksen perusominaisuudet riittävät:

*Lync ei toimi samoin kuin sähköposti. Sehän ei tallenna mitään keskusteluja.. Ja sähköpostissa voi vähän laajemminkin selittää ja sitten odottaa vastauksia. Ei se Lync ihan kaikkeen sovi. Et se on semmost nopeempaa et halua vastauksia tai apua kysymyksiin tai lähetellä jotain tiedostoja sillain että ei tarvi tallentaa.* (Suunnittelija, Valtion palveluorganisaatio.)

Virtuaalinen kommunikaatio ei kuitenkaan täysin korvaa kasvokkaista vuorovaikutusta. Liikkuvaa työtä useassa eri toimipaikassa tekevän palvelupäällikön sanoin henkilökohtaisia keskusteluja esimiesten ja alaisten välillä ei käydä puhelimitse eikä tietoverkon yli.

**Haastattelija:** *Korvaako tekniikka jo kasvokkaiset tapaamiset ja palaverit?*

**Haastateltava:** *Ei, ei ei! Ei missään tapauksessa, ne on vaan työvälineitä päivittäiseen työhön. Mutta sitten kaikki nää, esimerkiksi alaiskeskustelut ja muut, ne käydään kasvokkain. Palautekeskustelukin esimerkiksi, olkoon se sitten mitä tahansa palautetta, se käydään kasvokkain.* (Palvelupäällikkö, Valtion palveluorganisaatio.)

Myös valtion tutkimuslaitoksessa kokemukset videoneuvotteluista olivat samansuuntaisia kuin palveluorganisaatiossa. Vaikka on tilanteita, joihin virtuaalinen vuorovaikutus ei sovi, puhelinkokoukset ja videoneuvottelut voivat vähentää turhaa matkustamista (Ruohomäki 2013). Tutkimuslaitoksen johtaja kertoi fyysisen liikkumisen, kuten kokousmatkojen, vähentyneen työssä huomattavasti videoyhteyksien käytön yleistymisen myötä. Työntekijät käyttävät videopuheluita (Skype) kahdenkeskisessä viestinnässä, minkä lisäksi organisaatiolla on videoneuvottelutila. Samoin kuin palveluorganisaatiossa myös asiantuntijalaitoksessa videoneuvotteluiden katsottiin helpottaneen työtä, joskaan ne eivät korvaa fyysisiä tapaamisia:

*Sähköpostit ja videokonferenssit ei oo sama asia ku että nähdään kahvipöydässä joka päivä tai käytävillä. On paljon helpompi keskustella asioista ku paljon enemmän on sitä vuorovaikutusta mitä tarvittais tutkimuksessa – ideoiden heittämistä.* (Erikoistutkija 3, Valtion tutkimuslaitos.)

Videoneuvottelut sopivat haastateltujen mielestä virallisten, palaveriluontoisten asioiden hoitamiseen, mutta epävirallisen kanssakäymisen tarpeisiin se ei vastaa. Tutkimuksissa on kuitenkin havaittu että perinteisissäkin työympäristöissä esimerkiksi pikaviestejä käytetään myös kuulumisten vaihtoon ja vitsailuun. Tämä olisi mahdollista myös tilallisesti hajautuneessa

työssä, mutta negatiivinen suhtautuminen teknologiavälitteiseen viestintään voi olla esteenä. (Sivunen 2009).

Tutkimissamme organisaatioissa virtuaalisten sovellusten hyödyntäminen ei ole vielä kovin pitkällä, ja myös perusasioihin, kuten videoneuvotteluihin, osa työntekijöistä on vasta totuttelemassa. Tässä suhteessa ainakin nämä julkisen sektorin organisaatiot ovat hieman jäljessä yritysmaailmasta, jossa myös epävirallisen virtuaalisen kohtaamisen mahdollisuuksiin on panostettu (Dialogi-raportti 2013).

## **Tekniikka yhteisöä koossa pitävänä voimana**

Työyhteisön toiminnassa tärkeänä pidetään kommunikaation jatkuvuutta ja säännöllisyyttä maantieteellisestä etäisyydestä huolimatta. Kasvokkainen kommunikaatio ei ole välttämättömyys, kunhan kollegat ovat tarvittaessa tavoitettavissa. Kummassakin tutkimuskohteessamme etätyössä käytettävät tekniset sovellukset koettiin pääasiassa toimiviksi ja riittäviksi. Videoneuvottelut ovat jo arkipäivää suurimmalle osalle työntekijöistä, vaikka tekniikka ei aina toimi täysin toivotulla tavalla. Esimerkiksi haja-asutusalueilla verkon nopeus ei välttämättä riitä tai etäkäytössä oleva laitteisto on kankeaa käyttää, kuten tutkimuslaitoksen työntekijät kritisoivat:

*Ja sitten etätyössä on kyllä se ikävyys, että noi meidän ohjelmat on vähän kankeempia käyttää etäältä [...] Et oikeestaan sun ei kannata suunnitella etätyössä sitä päivääs niin että sulla ois paljon sellaista pientä sillisalaattia vaan mieluummin niin että sulla on joku isompi juttu, teksti tehtävänä ja sit sä käyt vaan sähköpostis lukemassa muutaman kerran päivässä. (Erikoistutkija 2, Valtion tutkimuslaitos.)*

Valtion palveluorganisaatiossa etätyöhön käytettävä tekniikka oli haastateltujen mielestä pääasiassa toimivaa. Tutkimusorganisaatiossa etäyhteydet eivät kuitenkaan vastanneet kaikilta osin työntekijöiden tarpeita, eikä tekniikka tuntunut olevan ajan tasalla. Jos tekniikka ei riitä, etäpäivien työtä voi joutua suunnittelemaan tarkasti välineiden ehdoilla työn sisällön ja oman työskentelytavan sijaan.

Monipaikkaisessa ja liikkuvassa etätyössä, kuten kotietätyössäkin, videoneuvottelut mahdollistavat yhteydenpidon toimistoon ja yhteistyön myös muiden toimijoiden kanssa. Videoneuvotteluiden koetaan sopivan lähes kaikkeen arkiseen yhteydenpitoon sekä toimistolta etätyöntekijöiden suuntaan että toisinpäin. Ihmisten tavoitettavuus on sama kuin toimistolla. Tekniikka koetaan kuitenkin ennen kaikkea välineeksi ylläpitää jo olemassa olevaa, kasvokkain rakennettua yhteisöllisyyttä, yhteistyötä ja esimies-alaisuhdetta. Haastateltu johtaja liitti tämän luottamukseen, jota yhteistyössä tarvitaan, mutta jota ei voi rakentaa tekniikan kautta:

*Kaikki johtaminen ja asia mitä tehdään, tehdään me sitten läsnätyössä tai muussa vastaavassa, perustuu luottamukseen. Ja sun pitää rakentaa se luottamus ensiks, ja sitä luottamusta ei rakennetta kaukaa. (Kehittämispäällikkö, Valtion palveluorganisaatio.)*

Etäjohtaminen ei siis vielä haastatellun johtajan mukaan voi korvata läsnäoloa. Päivittäisten rutiinien hoidossa ja yhteistyössä teknologia on kuitenkin korvamatonta. Etenkin silloin kun verkon toisella puolella oleva henkilö tunnetaan jo, yhteydenpito tekniikan avulla koetaan vastaavan fyysistä kohtaamista. Yhteistyön rakentaminen verkkoviestinnän kautta taas koetaan huomattavasti vaikeammaksi:

*Oon käynyt kehityskeskustelun videoneuvotteluna, tai itse asiassa oon käynyt puhelimenkin kautta. Ei siinä oikeestaan kauheesti eroa oo. [...] [Mutta] jos ei tunne ihmistä entuudestaan, niin se jotenkin tuntuu inhimillisemmältä se, että näkee kasvotusten. Videoneuvotteluissakin vaikeinta on se, jos siellä on semmoisia ihmisiä, joita ei tunne*

*entuudestaan. Niin ne ihmiset ei jää mieleen, puhumattakaan, että niiden nimet jäis mieleen. Mä oon monesti ollu sellaisessa tilanteessa, että mä oon videoneuvottelussa jonkun ihmisen kanssa ja mä kysyn, että "kuka sä oot?" Ja käy ilmi, että ollaanhan me istuttu videoneuvottelussa vaikka miten monta kertaa. (Erikoisasiantuntija 2, Valtion palveluorganisaatio.)*

Edellä siteerattu asiantuntija työskentelee kokoaikaisessa etätyössä satojen kilometrien päässä tiimistään, jota hän tapaa muutaman kerran vuodessa. Hän osallistuu kaikkeen tiimin toimintaan verkko- ja videoyhteyksien välityksellä. Hänelle on siten luonnollista käydä jopa kehityskeskustelut verkon välityksellä, mikä usean muun haastatellun mielestä ei olisi onnistunut ratkaisu. Toisaalta verkkoyhteys ei hänenkään mielestään sovi yhteistyösuhteen rakentamiseen, koska kollegoihin tutustuminen on verkon välityksellä vaikeaa. Videoneuvotteluiden ei koeta sopivan kehityskeskusteluiden lisäksi muihinkaan neuvottelua vaativiin tai ristiriitaisiin tilanteisiin, joissa vaaditaan hienovaraista vuorovaikutusta:

*Sillon kun meillä on tällaisia ehkä vaikeita asioita, joissa on myös vähän tunneperäisiä ja muuten tällaisia tekijöitä mukana, niin sillon on syytä aina kokoontua. Esimerkiksi kehityskeskustelut, mä en koskaan kävis jonkun välineen välityksellä. Mut sit kun me puhutaan jostakin projekti- tai jostakin tilanneasioista, niin se on ihan sama missä ollaan, tuleeko se Lyncin välityksellä vai ei. (Kehittämispäällikkö, Valtion palveluorganisaatio.)*

Aineistossa raja niiden asioiden välillä, joita voi käsitellä videoiden ja puhelimen kautta ja niiden, jotka vaativat kasvokkaista vuorovaikutusta, oli haastateltaville vaikea määritellä. Vastausta haettiin edellä lainatun päällikön tapaan ilmeiden tärkeydestä ja siitä, että kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa voidaan käsitellä tunneperäisiä asioita. Kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa nähtiin etuna myös se, että käsiteltyä tulee muitakin kuin vain "asialistalla" olevia asioita. Kahvikupin ääressä jutusteltaessa tulee esiin enemmänkin kuin vain välttämättömät asiat. Esimerkiksi tutkimushankkeisiin liittyvän ideoinnin katsottiin kaipaavan informaalimpaa tilannetta kuin mitä videon välityksellä käytävä keskustelu on.

Informaalin vuorovaikutuksen vähentymisen lisäksi tietotekniikan käyttöön voi sisältyä myös arkipäiväisiä ongelmia. Valtion tutkimuslaitoksessa suurin ongelma oli videoneuvotteluhuoneiden ylikäyttö. Vapaita neuvotteluajkoja oli vaikea saada. Organisaatiossa ei vielä ollut käytössä henkilökohtaisia videoneuvotteluyhteyksiä, jotka toisessa tutkitussa organisaatiossa oli koettu erittäin toimivaksi ratkaisuksi. Organisaatiot asettuvat siis eriarvoiseen asemaan: molemmat edustavat julkista sektoria, mutta edellytykset toimivaan etätyöhön ovat erilaiset.

## **Johtopäätökset ja pohdinta**

Viimeisen parin vuosikymmenen aikana etätyö on kehittynyt marginaalisesta ilmiöstä varteenotettavaksi vaihtoehdoksi perinteisemmille työjärjestelyille. Edustavien tilastojen mukaan noin joka kuudes suomalaispalkansaaja tekee nykyisin etätyötä satunnaisesti. Pääasiassa etätyötä tehdään kotona, mutta kaiken kaikkiaan liikkuva ja monipaikkainen työ on yhä yleisempää. (Aho & Mäkiäho 2012; Henkilöliikennetutkimus 2010–2011; Kauppinen ym. 2013; Lehto & Sutela 2008; Nätti ym. 2010; Pyöriä 2012.)

Tilastot eivät kuitenkaan tavoita etätyön moninaisuutta. Kokemukset ja mielipiteet etätyöstä vaihtelevat organisaatiosta toiseen. Tutkimuksessamme keskityimme etätyöhön kahdessa julkisen sektorin asiantuntijaorganisaatiossa. Tuloksemme eivät tue käsitystä julkisesta sektorista jäykkänä ja byrokraattisena työnantajana. Verkon yli kohtaaminen on osa tietotyön arkea myös julkisella sektorilla. Tarkastelemissamme organisaatioissa kokemukset etätyöstä olivat pääosin positiivisia. Etätyötä tukeva tekniikka toimii verrattain hyvin eikä virallisessa tiedonkulussa nähty merkittäviä ongelmia.

Jaetut työpöydät (sovellukset ja tiedostot), videoneuvottelut ja tietoverkon välityksellä tapahtuva pikaviestintä ovat esimerkkejä tutkimuskohteissamme hyviksi havaituista tietoteknisistä sovelluksista. Tärkeää on, että etätyössä hyödynnettävä tietotekniikka on ajan tasalla, se toimii ja sitä myös osataan käyttää. Parhaiten virtuaalinen vuorovaikutus sopii jo olemassa olevien yhteistyösuhteiden ylläpitoon. Verkon yli ei haluta luoda uusia perehdytys-, yhteistyö- tai esimies-alaisuuksia eikä käydä erityistä hienovaraisuutta vaativia neuvotteluja tai arkaluonteisia keskusteluja. Tutkimissamme organisaatioissa tekniikan katsottiin toimivan erityisen hyvin rutiininomaisen ongelmanratkaisun apuna silloin kun järjestelmästä näkee reaaliajassa, kuka on tavoitettavissa ja missä työkaverit liikkuvat. Tällöin avun pyytäminen kollegalta tai virtuaalikokousten koolle kutsuminen on nopeaa ja tehokasta.

Haastattelemamme etätyöntekijät eivät kokeneet jäävänsä ulkopuolelle muusta työyhteisöstä. Yhteisöllisyys voi rakentua virtuaalisestikin (Pekkola 2002), kunhan kasvokkaista vuorovaikutusta ja säännöllisiä palavereja ei unohdeta (Pyöriä 2006a). Etätyö onkin vain harvoin kokoaikaista. Tyypillisimmin etätyö ja perinteinen toimistolla tehtävä työ vuorottelevat, mitä voidaan pitää suositeltavana käytäntönä, kunhan etätyölle varataan kokonainen päivä kerrallaan.

Työyhteisössä mukana pysyminen on kiinni sekä etätyöntekijän että työnjohdon aktiivisuudesta. Kokoaikaisessa etätyössä sosiaalisen eristytymisen riski on todellinen, mutta selkeä työnjako sekä vastuista ja velvollisuuksista sopiminen auttavat välttämään mahdollisia ongelmia.

\* \* \*

Tutkimuksemme on osa Suomen Akatemian rahoittamaa ”SPACE – Spatial dispersion of paid work – Työn tilallinen hajautuminen” -projektia (2010–2013), jonka johtajana toimi professori Jouko Nätti Tampereen yliopiston yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksiköstä.

## Kirjallisuus

- Aho, S. & Mäkiäho, A. (2012) Työolobarometri lokakuu 2011. Työ- ja yrittäjyys 29/2012. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. (2001) Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Gaudeamus.
- Dialogi-raportti Ulos Häkeistä! (2013) Helsinki: Viestintätoimisto Ellun kanat Oy. [online]. <URL: <http://www.uusityöontäällä.fi/binary/file/-/id/3/fid/90/>>. Luettu 3.10.2013.
- Eurofound (2012) Fifth European Working Conditions Survey. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Gareis, K., Lilischkis, S. & Mentrup, A. (2006) Mapping the Mobile eWorkforce in Europe. Teoksessa J. H. Erik Andriessen & M. Vartiainen (toim.) Mobile Virtual Work. A New Paradigm? Berlin: Springer, 45–70.
- Heinonen, S. & Saarimaa, R. (2009) Työelämän laadulla parempaa jaksamista – Kuinka etätyö voi auttaa? Työ ja yrittäjyys 25/2009. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Henkilöliikennetutkimus 2010–2011 (2012) Helsinki: Liikennevirasto.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2006) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 4. painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hongisto, V., Haapakangas, A., Koskela, H., Keränen, J., Maula, H., Helenius, R., Nenonen, S., Hyrkkänen, U., Rasila, H., Sandberg, E. & Hyönä, J. (2012) Käyttäjälähtöiset toimistotilat, tilaratkaisut, sisäympäristö ja tuottavuus. TOTI-hankkeen loppuraportti. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hyrkkänen, U. & Vartiainen, M. (2005) Mobiili työ ja hyvinvointi. Työpoliittinen tutkimus 293. Helsinki: Työministeriö.

- Hyrkkänen, U., Koroma, J., Muukkonen, H., Lehti, M. & Vartiainen, M. (2013) Hyvinvointi ja kuormittuminen mobiilissa työssä. Menetelmiä työpaikkaselvitykseen. Raportteja 153. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. (toim.) (2013) Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kivimäki, R. (1999) "Työ on mielentila". Miten arki muuttuu, kun työ ei riipu ajasta ja paikasta? Teoksessa P. Eriksson & M. Vehviläinen (toim.) Tietoyhteiskunta seisakkeella. Teknologia, strategia ja paikalliset tulkinnat. Jyväskylä: SoPhi, 150–168.
- Koivisto, S. & Vartiainen, M. (2008) Mitä rooleja tarvitaan hajautetun työn johtamisessa? Laadullinen tutkimus virtuaaliitiimien vetäjien rooleista. *Psykologia* 43 (1): 27–43.
- Krippendorff, K. (2004) Content Analysis. An Introduction to its Methodology. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lahtinen, P. (2002) Hajautettu työ ja työelämän joustavuus. Tampere: Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskus.
- Lehto, A-M. & Sutela, H. (2008) Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Helsinki: Tilastokeskus.
- Malo, A. (2006) Etätyö työnantajien näkökulmasta. Teoksessa T. Mamia & H. Melin (toim.) Kenen ehdoilla työ joustaa? Työpoliittinen tutkimus 314. Helsinki: Työministeriö, 37–66.
- Melin, H. & Mamia, T. (2006) Suomalaiset työpaikat – tutkimustoimipaikkojen peruskuvaukset. Teoksessa T. Mamia & H. Melin (toim.) Kenen ehdoilla työ joustaa? Työpoliittinen tutkimus 314. Helsinki: Työministeriö, 13–36.
- Nieminen, M. (2010) Kesämonikobarometri 2009. Alueiden kehittäminen 12/2010. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Nätti, J., Pyöriä, P., Ojala, S. & Anttila, T. (2010) Kotona työskentely ja työssä liikkuminen suomalaisilla palkansaajilla. *Alue ja Ympäristö* 39 (2), 53–60.
- Ojala, S. (2009) Työ hajautuu – missä käsitteiden rajat? *Työelämän tutkimus* 7 (2), 92–104.
- Ojala, S. (2011) Supplemental work at home among Finnish wage earners: Involuntary overtime or taking the advantage of flexibility? *Nordic Journal of Working Life Studies* 1 (2), 77–97.
- Ojala, S. (2012) Yöllä kello kolmesta. *Hyvinvointikatsaus* 23 (3), 55–61.
- Ojala, S. (2013) Kotona työskentely ilmentää luottamusta työssä. *Uusi Insinööri* 2/2013, 28–29.
- Ojala, S. & Pyöriä, P. (2013) Kotona työskentelyn yleisyys ja seuraukset: Suomi eurooppalaisessa vertailussa. *Työpoliittinen Aikakauskirja* 56 (1), 53–64.
- Pekkola, J. (2002) Etätyö Suomessa. Fyysiset, virtuaaliset, sosiaaliset ja henkiset työtilat etätyöympäristöinä. Helsinki: Svenska handelshögskolan.
- Pekkola, J. (2010) Etätyömaainen työn organisointi osaamispääoman tekijänä suomalaisissa tietoyrityksissä 2000-luvun alussa. Työelämän tutkimuspäivät 2009. Työn ja elämän laatu. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 1/2010. Tampereen yliopisto, Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö, Työelämän tutkimuskeskus. [online]. <URL: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65666/978-951-44-8061-4.pdf?sequence=1>. Luettu 16.8.2013.
- Pyöriä, P. (2006a) Hajautetun työn visio ja työelämän arki. Teoksessa T. Inkinen & J. Jauhiainen (toim.) Tietoyhteiskunnan maantiede. Helsinki: Gaudeamus, 227–250.
- Pyöriä, P. (2006b) Understanding Work in the Age of Information. Finland in Focus. Acta Universitatis Tamperensis 1143. Tampere: Tampere University Press.
- Pyöriä, P. (2011) Managing telework: Risks, fears and rules. *Management Research Review* 34 (4), 386–399.
- Pyöriä, P. (2012) Distributed and mobile work in Finland: An empirical assessment. Teoksessa M. Mokryš & A. Lieskovský (toim.) Proceedings in Advanced Research in Scientific Fields. The 1st Virtual International Conference. December 3rd–7th, 2012. Žilina: EDIS – Publishing Institution of the University of Žilina, 1011–1116.
- Pyöriä, P. & Ojala, S. (2013) Palkaton ylitö kotona on yleistynyt huolestuttavasti. Vieraskynä-palsta. *Helsingin Sanomat* 20.9.2013.
- Ressler, C. & Thompson, J. (2008) Why Work Sucks and How to Fix It. New York: Portfolio.



- Ruohomäki, V. (2013) Ilmastonsuojelua ja elämänlaatua – etätyö on ekoteko. *Psykologia* 48 (1), 57–62.
- Saari, T. & Pyöriä, P. (2014, tulossa) Causes and preconditions of commitment in knowledge work: A comparison of two expert organizations. *International Journal of Work Innovation*.
- Sibis (2003) Statistical Indicators Benchmarking the Information Society. *Sibis Pocket Book 2002/2003*. [online]. <URL: [http://www.sibis-eu.org/files/Sibis\\_Pocketbook\\_updt.pdf](http://www.sibis-eu.org/files/Sibis_Pocketbook_updt.pdf). Luettu 16.8.2013.
- Sivunen, A. (2009) Vuorovaikutusta yli maantieteellisten rajojen – teknologiavälitteinen viestintä ja tiimiin identifioituminen hajautetussa työssä. *Työelämän tutkimus* 7 (1), 38–41.
- Tremblay, D-G. & Thomsin, L. (2012) Telework and mobile working: Analysis of its benefits and drawbacks. *International Journal of Work Innovation* 1 (1), 100–113.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. (2004) Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Vartiainen, M., Lönnblad, J., Balk, A. & Jalonen, K. (2005) Mobiilin työn haasteet. *Työpoliittinen tutkimus* 269. Helsinki: Työministeriö.
- Vartiainen, M., Hakonen, M., Koivisto, S., Mannonen, P., Nieminen, M., Ruohomäki, V. & Vartola, A. (2007) *Distributed and Mobile Work. Places, People and Technology*. Helsinki: Otatieto.

---

---

# Tuetut innovoinnin tilat ammattikorkeakoulun ja työelämän rajavyöhykkeellä

**Tiina Rautkorpi**

Metropolia Ammattikorkeakoulu

---

## Abstrakti

Artikkelissa pohditaan, miten ammattikorkeakoulujen opetusta ja kehitys-, innovointi- ja tutkimustehtävää pitäisi järjestää uudelleen niin, että se parhaiten edistäisi innovatiivista ja luovaa työelämää. Ammattikorkeakoulujen ja työelämän rajavyöhykkeelle voidaan rakentaa erityisiä tiloja, joissa eri osapuolien on mahdollista osallistua kehittävän työntutkimuksen kehittämisasetelmaan. Kaksitasoinen, opiskelijoiden tukemiseen perustuva toimintatapa antaa tilan paitsi havainnoinnille ja kokeiluille myös vuorovaikutukselle ja siinä tapahtuvalle käsitteenmuodostukselle. Näin kasvatetaan työn uudessa historiallisessa kehitysvaiheessa tarpeellista toimijakompetenssia. Empiiriset aineistot ovat Metropolia Ammattikorkeakoulusta. Oppilaitoksen syntyvaiheessa järjestetyssä koulutuksessa ja myöhemmin opiskelijaprojekteissa keskeisiä kehittämisen kohteita ovat opettajien ja opiskelijoiden improvisointivalmiudet. Improvisointikyky auttaa tarttumaan mahdollisuuksiin, joita syntyy työelämän jatkuvien muutosten keskellä. Sen avulla on helpompi vastata tuotannon älykkään erikoistumisen haasteisiin myös globaaleilla markkinoilla.

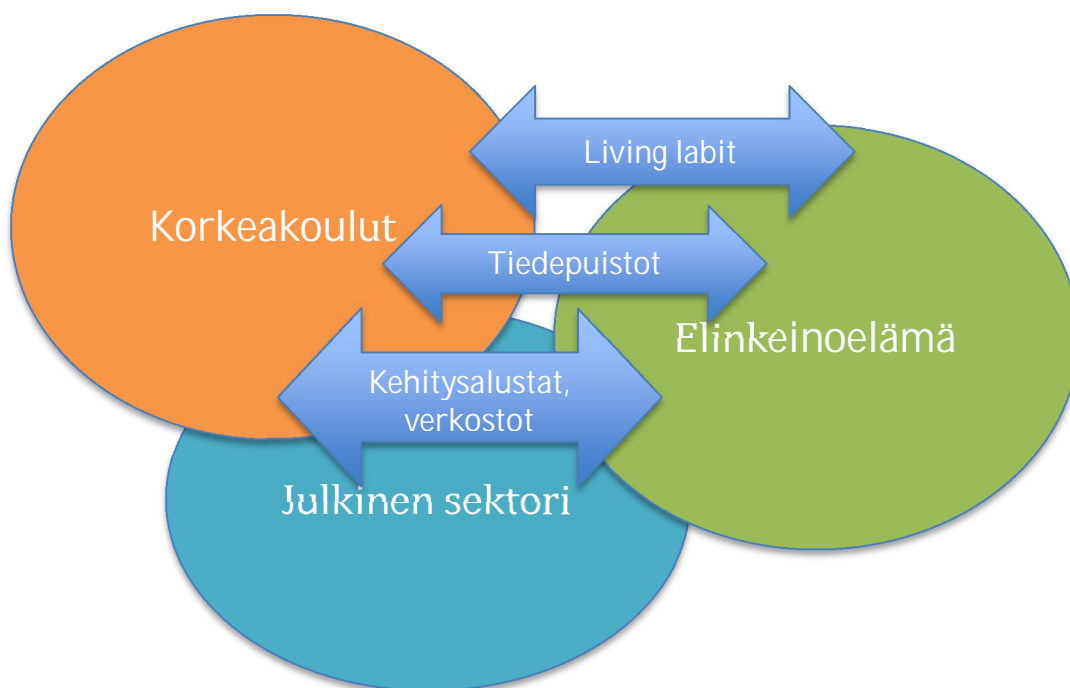
Avainsanat: työelämän muutos, vuorovaikutus, improvisaatio, kehittävä työntutkimus, ammattikorkeakoulut

## Johdanto

Ammattikorkeakoulut saivat perustamisvaiheessaan kaksoistehtävän, kun niiden kasvatus- ja koulutustehtävään integroitiin tutkimus- ja kehitystyö (Laki ammattikorkeakouluista, 2003/351, § 4). Nykyisin puhutaan yleisesti myös kolmannesta tehtävästä eli aluevaikuttavuudesta ja neljännestä tehtävästä eli innovaatiotehtävästä osana kansallista innovaatiostrategiaa (Hautamäki 2010). Todellinen haaste on siinä, että opetus, tutkimus ja kehitys sekä innovointi perustuvat osin erilaisiin toimintatapoihin ja että synergian ja vaikuttavuuden synnyttämiseksi tehtävistä on rakennettava yhdistelmiä. Toisaalta on pystyttävä kasvattamaan työelämän uutta sukupolvea teoreettisesti ja eettisesti laadukkaalla tavalla, toisaalta täyttämään paikka innovaatioketjussa. Tätä edellyttävät globaalin verkostotalouden keskeiset toimintaperiaatteet ja innovaatioiden syntyperiaatteet.

Ammattikorkeakouluilta on edellytetty kaikilla niiden tehtävien ulottuvuuksilla paikallista ja työelämäläheistä toimintatapaa. Korkeakoulujen, julkisen sektorin ja elinkeinoelämän sekä kansalaisten välisissä verkostomaisissa Triple Helix -rakenteissa (Etzkowitz 2003) ne on nähty osapuoliksi, jotka asettuvat lähimmäksi käytännön työelämää ja työtilanteita. Niillä on usein koordinoiva tehtävä muiden tahojen välissä, ne välittävät ja soveltavat tutkimustietoa käytäntöön

ja keräävät dataa kansalaisten toiminnasta ja käytännön työelämästä alueen yrityksille ja tutkimusyksiköille. Kun on pyritty yhdistämään TKI-työtä opetukseen, on luotu Living lab -tyyppisiä rakenteita, joissa toiminta tapahtuu paikkaan ja aikaan sidotusti, asiakaslähtöisesti, ammattikorkeakoulun ja työelämän yhteistyönä ja niiden välisellä rajavyöhykkeellä (Heikkanen & Österberg 2012; vrt. Orava 2009).



Kuvio 1. Triple Helix -innovaatioympäristö osana kansallista innovaatiostrategiaa

Ammattikorkeakoulujen rooli niiden alueella sijaitsevan elinkeinoelämän, erityisesti pkt-sektorin, tukijana herättää erilaisia odotuksia. Niistä on tullut keskeisiä toimijoita, kun pyritään lisäämään yrittäjyyttä lisäämällä opiskelijoiden yrittäjyysvalmiuksia. Ne ovat edistäneet alueensa taloudellista kilpailukykyä periaatteessa samantyyppisin menetelmin eli jatkuvassa käytännön vuorovaikutuksessa yritysten kanssa (Arene 2011), mutta hyvin eritasoisesti.

Työpajan teemana on innovatiivinen ja luova työelämä. Kansallisen innovaatiostrategian keskeinen toteuttaja TEKES tarkoittaa innovaatiolla uutta tuotetta, palvelua tai toimintatapaa, joka tuottaa yhteiskunnallista hyötyä. Myös innovoinnin alueella ammattikorkeakouluille on tarjottu paikallista ja tilanteista toimintatapaa. Toisaalta nykyisin innovaatiot leviävät uusilla tavoilla lokaalilta globaalille tasolle. Yksittäinen ammattikorkeakoulu voi tuottaa menetelmällisiä periaatteita, erityisosaamista tai uusia osaamisen yhdistelmiä, jotka on tarkoitettu laajojen sosiaalisten ja yhteiskunnallisten ilmiöiden tavoittamiseen.

Sovellukset samoistakin lähtökohdista voivat olla hyvin erilaisia riippuen esimerkiksi siitä, mille tuotantoon integroitumisen tasolle oppilaitos pyrkii. Teollisuuden innovaatioketjuihin integroituva ammattikorkeakoulu voi periaatteessa olla jopa osa yritystä tai tuotantolaitoksia. Se voi pyrkiä osallistumaan tuottamisen, kehittämisen, tutkimuksen ja markkinoinnin prosessiin, jossa tuotetaan yhtä aikaa uutta tietoa käyttäjistä, tehdään muutamassa kuukaudessa matka innovaatiosta tuotteeksi ja luodaan uusia markkinoita kansainvälistyvässä toimintaympäristössä. Satakunnan ammattikorkeakoulu on ottanut käyttöön käsitteen innovaatiolaboratorio (Laine ym. 2008; Laine 2010), ja tarkoittaa sillä jopa tuotantoon asti ulottuvaa verkostoyhteistyötä teollisuuden ja yrityselämän kanssa. Yhteistyössä käytetään informaatioteknologian työkaluja ja

virtuaalisia yhteistyön tiloja. Living lab -julkaisu luokittelee innovaatiolaboratorion avoimeen innovointiin perustuvan kokeilu- tai kehittämisympäristön yhdeksi ilmentymäksi (Heikkanen & Österberg 2012, 11; vrt. Vedenkangas 2011).

Oman esitykseni sovellukset tulevat Metropolia Ammattikorkeakoulusta. Siellä on toteutettu muun muassa vuorovaikutukseen perustuva henkilökunnan koulutus ja otettu käyttöön opiskelijoiden Minno-innovaatioprojektikonsepti.

## **Kohti ammattikorkeakoulun ja työelämän yhteistä oppimisen tilaa**

Ammattikorkeakouluissa on puhuttu paljon oppimisen ja kehittämisen tiloista. Japanilaisessa liiketoiminnan kirjallisuudessa on käytetty käsitettä *ba*-tiloista, joissa syntyy tuotekehittelyä ja liiketoiminnan konsepteja. *Ba*-tila voi olla fyysinen, virtuaalinen tai jopa henkinen tila, mutta olennaista on se, että siinä vuorovaikutus on mahdollista (Nonaka, Konno & Toyama 2001). *Ba*-tilassa voidaan saattaa yhteen ja törmäyttää toisiinsa organisaation eri osien hiljaista ja äänekkästä tietoa ja eri organisaatioiden tietoa (Arnkil & Spangar 2011).

Korkeakoulujen Living lab -rakenteilla on alun perin viitattu käytännön tiloihin eli rakennuksiin, käyttäjäkeskeisiin tutkimusmenetelmiin ja hyödynnettäviin käytännön tuotoksiin. Aluksi käsite ”elävä laboratorio” tarkoitti Massachusettsin teknillisen korkeakoulun (Massachusetts Institute of Technology, MIT) kampuksella sijaitsevaa asumisen tutkimuslaboratoriotoimintaa ja erityistä koetaloa. Toimintaa kehitti MIT:ssä muun muassa arkkitehtuurin ja kaupunkisuunnittelun professori William Mitchell. (Heikkanen & Österberg 2012, 9–10.) Innovaatiolaboratorio taas voi olla yhtä hyvin fyysinen kuin virtuaalinen innovaatioympäristö. Luovien alojen ja taidepedagogiikan kontekstissa innovaatiolaboratorioksi voidaan kutsua tilaa, joka on ominaisuuksiltaan otollinen uusien yhdistelmien ja oivallusten syntymiselle (Tiensuu ym. 2012). Tämäkin on hyvin lähellä *ba*:n määritelmää, sillä vuorovaikutuksen tiloissa on tärkeää ottaa huomioon myös moniaistinen viestintä ja kulttuuristen merkitysten erilaiset kerrostumat joista syntyy luovia uusia yhdistelmiä.

Ammattikorkeakoulujen kannattaa toteuttaa kaikki eri tehtävänsä eli opetus, tutkimus, kehittäminen ja innovointi yhtä aikaa, integroidusti. Tulevaisuuden innovatiivista ja luovaa työelämää kehitetään parhaiten kouluttamalla korkeatasoisia käytäntölähtöisen tutkimuksen menetelmillä varustettuja osajia, joille annetaan opiskelujensa aikana yhtä aika sekä innovaatio- että kehittämisvalmiudet niin, että he voivat viedä nämä valmiudet omaan työhönsä omilla tulevilla työpaikoillaan (Seppänen-Järvelä 2009).

Tähän ammattikorkeakoulut tarvitsevat tilan, jossa eri ulottuvuudet on mahdollista punoa yhteen. Innovoinnin ja kehittämisen, opetuksen ja TKI-työn keskiöön pitää nostaa oppilaitoksen ydinprosessi, oppiminen. Teoreettisen viitekehyksen tarjoaa kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria ja sen suomalainen sovellutus, kehittävä työntutkimus (Engeström 1987). Oppilaitoksen ja työelämän rajavyöhykkeelle pitää perustaa tila, joka mahdollistaa toiminnanteoreettisen intervention ja siinä tapahtuvan ekspansiivisen oppimisen.

Toiminnanteoreettinen viitekehys korostaa ihmisten mahdollisuuksia tehdä yhteistyötä, nousta oman oppimisensa ja kehittymisensä subjektiksi. Toiminnan pitää olla työelämää kehittävää ja siihen tarvitaan paitsi autenttisia työelämän oppimisympäristöjä, myös oppimisen edellytykset eli uusia välineitä ja osaavampien tukea. Kehittämisasetelmalle on ominaista optimismi ja tulevaisuuteen suuntautuminen. Oppimisprosessin aikana työtä reflektoidaan yhteistoiminnallisesti useista näkökulmista ja tulevaisuutta kohti, yhteisen työn kohde laajenee ja työn tekemiseen pyritään löytämään uusia mahdollisuuksia.

Työelämän kehittämisen näkökulmasta yksittäiset kaupallistettavat tuote- tai palveluinnovaatiot ovat sivutuotteita prosessissa, joka kokonaisuutena tähtää innovatiivisten työskentelytapojen

oppimiseen. Toiminta voi toki tuottaa myös niitä, mutta ensin on sallittava laaja-alaiset kokeilut. Pyrkiminen alusta asti tiukasti segmentoituneisiin ja viimeistelyihin tuotteisiin tai palveluihin tukahduttaa oppimisen.

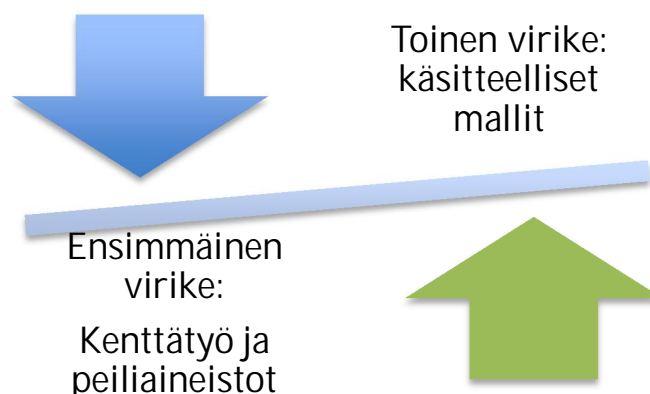
Vuorovaikutustutkimuksen näkökulmasta ammattikorkeakoulujen ja työelämän raja-vyöhykkeelle sijoittuva tila on *ba*-tila, vuorovaikutuksen paikka. Siellä on mahdollista edistää käsitteenmuodostusta ja kulttuuristen merkitysten rikastamisen prosessia. Intervention aikana tapahtuva merkityksellistäminen voidaan hyvin rinnastaa taiteelliseen improvisaatioon ja hakea improvisaatioteoriasta rinnastuksia ja lisäaineiksia kehittävän työntutkimuksen asetelmaan.

### Toimintatavan perustana toimijuus, väline ja oppiminen

Käytännössä kehittävän työntutkimuksen viitekehyksen käyttöönotto tarkoittaa sitä, että otetaan käyttöön osallistava kehittämisasetelma ja etnografisesta ja toimintatutkimuksesta tuttuja menetelmiä. Living labeista tuttuja havainnoinnin, videoinnin ja reflektoinnin menetelmiä käytetään uudella tavalla kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian asetelmassa.

Toiminnanteoreettisessa kehittämisasetelmassa ammattikorkeakoulut ymmärtävät aikaisemmat tutkimuksen kohteet ja tuotteiden ja palvelujen asiakkaat aktiivisiksi toimijoiksi, kansalaisiksi, jotka itse kehittävät omaa toimintaympäristöään. Ammattikorkeakoulut eivät voi toimia ja innovoida asiantuntijayhteisönä kansalaisille ja työelämälle ja lapioda valmiita tuotoksia niiden kulutettavaksi vaan niiden täytyy toimia ja innovoida yhdessä kansalaisten ja työelämän kanssa. Siirtyminen toiminnanteoreettiseen kehittämisasetelmaan tarkoittaa, että myös oppilaitoksen opetustehtävä muuttuu laajakantoisemmaksi. Osallistavilla kehittämis-asetelmilla on mahdollista edistää kaikkien opetuksessa ja TKI-työssä kohdattavien kansalaisten kasvamista täysivaltaisiksi toimijoiksi ja elinikäisiksi oppijoiksi.

Kehittävässä työntutkimuksessa työn kehittäminen perustuu yhteistoiminnalliseen oppimisprosessiin, jonka aikana toimijat tulkitsevat omaa työtään, muuttavat ja kehittävät sitä. Oppimisen käynnistää interventio, jonka tarkoituksena on tarjota toimijoiden käyttöön uusia teoreettisia välineitä (Virkkunen ym. 2001). Kehittävä työntutkimus soveltaa Vygotskyn (1978) ajatuksia lähikehityksen vyöhykkeestä ja kaksoisärsytyksen menetelmästä. Kerätty peiliaineisto työstä toimii usein ensimmäisenä virikkeenä. Toisena virikkeenä on usein käsitteellinen malli, joka ohjaa peiliaineiston tulkintaa. Intervention aikana tapahtuvassa häiriöanalyysissä toimijat tunnistavat ensin häiriöitä toiminnan sujuvuudessa, ja tulkitsevat niitä työn historian valossa. Ekspansiivisessa oppimisessa vanhojen työtapojen ja työn organisointitavan kriisiytymistä pyritään ylittämään luomalla uusia käytäntöjä, palvelujen ja tuotteen yhdistelmiä ja uudenlaisia tapoja organisoida työtä (Engeström 1987, 82–91).



Kuvio 2. Kaksoisärsytyksen menetelmä kehittävän työntutkimuksen interventiossa

Kulttuurihistoriallisessa toiminnan teoriassa keskeistä on toiminnan kulttuurinen välittyminen (Cole & Perlapat 2008; Vygotsky 1978). Inhimillisen toiminnan kehittyminen ja kiteytyminen toimintajärjestelmiksi ymmärretään prosessiksi, jossa uusi toimintatapa ja sitä edistävät välineet ja kuvaavat käsitteet ja vuorovaikutuksen järjestelmät kehittyvät käsi kädessä (Engeström 1987; 1999). Uudet käsitteet syntyvät työtä kehittävien osapuolien yhteistyössä, yhteisessä merkityksen muodostamisen prosessissa. Esimerkkinä kehittävään työn-tutkimukseen perustuvasta ammattikorkeakoulujen kehittämistyöstä on Hyrkkäsen (2007) tutkimus. Sen tulosten mukaan ammattikorkeakoulun sisällä tapahtuva jatkuva vuorovaikutus ja käsitteenmuodostus olivat avaintoimintaa, jolla uudet ja vanhat ammattikorkeakoulun toimintaa kuvaavat käsitteet punottiin yhteen jatkumoksi samalla, kun siirryttiin uudenaikaisiin, entistä toimivampiin käytäntöihin.

### **Toimintatavan perustelu työelämän kannalta**

Työn tutkimuksen näkökulmasta ammattikorkeakoulujen tehtävä Triple Helix -asetelmassa on syntynyt vaiheessa, jossa käyttäjät otetaan tuotannon ja työelämän uudeksi voimavaraksi. Suomelle uusien toimijatahojen löytäminen innovaatioketjuun on ollut tärkeää kautta historian, koska pienen maan elinkeinoelämällä on aina ollut puute paitsi aineellisesta, myös inhimillisestä pääomasta, työn tekijöistä. Koko Suomen kansallinen innovaatiostrategia ja ammattikorkeakoulujen erityinen tehtävä rakentuu nykyisellään sille, että tuotteiden ja palvelujen tekeminen edellyttää nimenomaan asiakkaan tarpeista lähtemistä ja asiakkaan ottamista mukaan tuotteen tai palvelun luomiseen. Asiakaslähtöisyyden korostaminen tuo uusia toimijakerroksia jo ennestään monimutkaistuneeseen hajautuneen asiantuntijuuden työelämään.

Työ ja tuotanto ovat muuttumassa myös uudella tavalla merkitysten läpäisemäksi. Massatuotteet ja palvelut eivät asiakkaille enää riitä, vaan syntyy jatkuvasti uusia tuotteita ja palveluita ja niiden erilaisia versioita, joiden arvo perustuu entistä enemmän ei-aineellisiin kulttuurisiin merkityksiin ja niillä erottautumiseen. (vrt. Inkinen & Kaivo-oja 2009; Hautamäki 2010.)

Yhteiskehittelyllä ja yhteisluomisella on laajasti viitattu uuden sukupolven työhön, jossa tuotteen tai palvelun tuottajan ja sen asiakkaan välinen subjekti-objekti -asetelma muuttuu ja yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitys lisääntyy yhtä aikaa useissa eri paikoissa ja eri syistä. Työn tutkijat Victor ja Boynton (1998) ovat puhuneet nimenomaan yhteiskehittelystä (co-configuration), jolla he tarkoittavat tuotteiden ja palveluiden jatkuvaa kytkemistä asiakkaan tarpeisiin. Tuotteisiin ja palveluihin on rakennettava palautejärjestelmiä, jotka mukauttavat niitä käyttäjän tarpeisiin. Tähän perustuu muun muassa älykkäiden tuotteiden tuotekehittely.

Vielä yleisemmin on otettu käyttöön käsite yhteisluominen (co-creation, ks. Ramaswamy & Gouillart 2010). Käsite liittyy tuotteen tai palvelun arvon tuottamiseen asiakkaan kanssa, ja sitä käytetään myös tuotekehityksessä ja keskusteltaessa luovasta taloudesta. Yhteisluomisessa on kysymys enemmän kuin adaptaatiosta ja palautejärjestelmistä. Se edellyttää kykyä sitouttaa uutta luova yhteistyö kaikkia osapuolia kiinnostaviin ja koskettaviin merkityksiin ja lisäksi vähintäänkin kykyä rakentaa vanhoista aineksista uudenlaisia merkitysten yhdistelmiä.

Kehittävän työntutkimuksen näkökulmasta kysymys on pitkästä historiallisesta kehityksestä, jossa inhimillisen toiminnan toimintajärjestelmät, työ ja organisaatiot pyrkivät laajenemaan ja monimutkaistumaan (Engeström 1987). Vuorovaikutuksesta on tullut keskeinen moottori tässä laajenemisessa. Kun työn historiassa on siirrytty käsityöstä massatuotantovaiheen jälkeen erilaisiin tietointensiivisemmän työn muotoihin ja niitä toteuttaviin tiimirakenteisiin, työ on vaatinut aina lisää ja uudenlaista vuorovaikutusta (Engeström 2008). Tässä tilanteessa ammattikorkeakoulujen on opetettava uudelle työntekijäpolvelle uudenlaista yhteisluomisen työtapaa.

Valitun uuden työtavan avulla pystytään vastaamaan yhtä aikaa useisiin konkreettisiin haasteisiin, joita nykyhetken työelämä asettaa suomalaisten ammatillisten kompetenssien kehitykselle. Työelämälle on ominaista jatkuva muutos sekä tarve jatkuvaan ja ketterään osaamisen kehittämiseen. Globaaleilla markkinoilla selviytyy sellainen toimija, joka pystyy täyttämään osaamisen aukkoja ja joka pystyy vientituotannossaan älykkääseen erikoistumiseen ja erilaistumiseen. Pienenä maana Suomen on aina ollut opittava verkostoitumaan, ja yhteiskehittelyn ja yhteisluomisen osaaminen on tarpeen esimerkiksi silloin, kun pyritään kasvattamaan kriittistä massaa innovoinnissa. (Inkinen & Kaivo-oja 2009; Hautamäki 2010.)

## Improvisaatio oppimisteorioiden täydentäjänä

Vuorovaikutuksen rooli oppimis- ja innovaatioteorioissa on kauttaaltaan suuri. Esimerkiksi situationaalisessa, kontekstisidonnaisessa oppimisessa kohtaamis- eli vuorovaikutustilanteet ymmärretään oppimistilanteiksi (Lave & Wenger 1991). Myös oppivan organisaation teoriat korostavat korkealaatuisten viestintätaitojen ja -välineiden merkitystä (Senge 1990). Innovaatioteorioissa taas esimerkiksi sosiaaliset innovaatiot ymmärretään usein innovaatioiksi, jotka muokkaavat uudella tavalla ihmisten välisen vuorovaikutuksen periaatteita (Hämäläinen & Heiskala 2007). Suomalaiseen työelämään jo hyvin juurtuneita vuorovaikutukseen perustuvia työn kehittämisen menetelmiä on käytössä useita (vrt. Arnkil 2008).

Vuosituhannen vaihteessa herännyt organisaatioiden improvisointiin keskittyvä tutkimus näyttää sopivan hyvin edellä esitellyn kehittelyyn. Siinä organisaation toiminta rinnastettiin improvisoivaan teatter- tai tanssiryhmään tai yhtyeeseen, jossa toiminta rakentuu spontaanisti tiettyjen periaatteiden mukaisesti, seuraamalla ja muuntelemalla toisten toimintaa (Kamoche, Cunha & Cunha 2002). Improvisoiva toimintatapa voidaan määritellä taide-esityksen, performanssin, yhteisluomiseksi. Alun perin tutkimusperinne haki metaforansa erityisesti jazzmusiikista, mutta myös muista esittäivistä taiteista (Johnstone 1979, Spolin 2000). Improvisaatio lisää kykyä havainnoida toisia ja reagoida toisten toimintaan ja samalla kasvattaa improvisoijan omaa kykyä ilmaista itseään. Kokonaisuutena se perustuu organisaation merkitysten moninaisuuden hyödyntämiseen (Cunha, Cunha & Kamoche 1999). Organisaation improvisaatio on usein määritelty kaksisuuntaisesti, toisaalta suhteessa luomiseen ja toisaalta oppimiseen (mt., 311–312). Kokeilujen ja niistä oppimisen näkökulmaa on korostettu muun muassa painottamalla, että improvisoivassa tuotanto-organisaatiossa pitää sallia, että jopa 90 % kokeiluista ei koskaan päädy kaupalliseen tuotantoon (Crossan & Sorrenti 1997). Suomessa improvisaation perustuvia näkökulmia on käytetty organisaatiotutkimuksessa muun muassa osaamisen johtamisessa, kun puhutaan organisaation uudistumiskyvystä, dynaamisista kyvykkyyksistä, tiedonluomisesta, innovaatioista ja yhteistyön organisoimisesta.

Se, että ammattikorkeakoulut lähettävät opiskelijansa jo opintojen aikana kenttätööhön autenttisiin työelämän oppimisympäristöihin toteuttamaan erilaisia projekteja ja kokeiluja, täyttää hyvin improvisoivan organisaation kriteerit. Prosessissa tuotetaan vastauksena käytännön työelämän tilanteisiin toimintaa, jossa ei käytetä mitään tilanteen ulkopuolista materiaalia, mutta käytetään täysimääräisesti hyväksi käytettävissä olevia materiaalisia, kognitiivisia ja sosiaalisia resursseja sekä tunneresursseja (Cunha, Cunha & Kamoche 1999, 302–306).

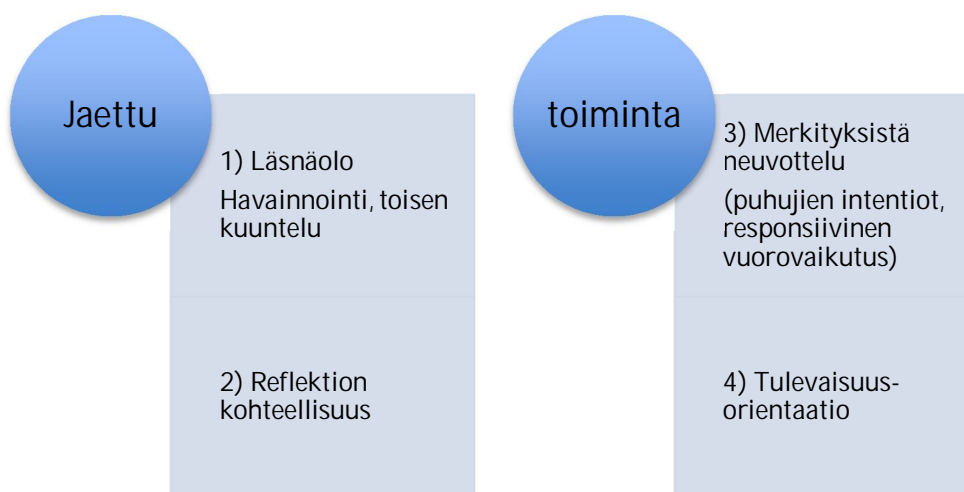
Toisen määritelmän mukaan organisaation improvisointi on intuition avulla ohjautuva toimintaa, joka on spontaania mutta aina tietyssä historiallisessa kontekstissa (Hatch 1997, 181). Organisaation improvisaation kirjallisuudessa esiintyy improvisaation rinnalla myös toinen taiteesta peräisin oleva käsite *bricolage*. Silläkin viitataan improvisoinnin mahdollisuuksiin historian tietyssä hetkessä ja tarkoitetaan eri vuosikymmeniltä ja eri traditioista peräisin olevien aineksien poimimista uusiksi yhdistelmiksi (Cunha, Cunha & Kamoche 1999, 302; Crossan & Sorrenti 1997).

## Dialoginen tilanne improvisaatiossa ja työn kehittämisessä

Kehittävän työntutkimuksen toiminnanteoreettisessa viitekehyksessä merkityksellistäminen ymmärretään toiminnaksi. Tässä tutkimusperinne on viitannut erityisesti Mihail Bahtinin dialogisuuden periaatteisiin (Bahtin 1982). Bahtinille juuri dialogi on rakenne, jossa puhe on toimintaa ja jossa puhujat asetetaan kaiken aikaa toimijoiksi. Dialogitilanteessa ilmaisun on mahdollista syntyä elävänä. Bahtinille dialogin ydin on konflikti, se, että dialogissa tulevat esille eri toimijoiden intentioiden ristiriitaisuudet. Dialogisuuden toimintaperiaate sisältää mahdollisuuden kyseenalaistaa, muuttaa ja rikastaa merkityksiä (Bahtin 1982, 282, 348).

Organisaatiotieteissä, ja erityisesti kompleksisuusteoriassa, taas on puhuttu samansuuntaisesti responsiivisesta eli kyseenalaistavasta vuorovaikutuksesta, jossa jokaisen merkitysten rakentamiseen osallistuvan on mahdollista vapaasti vastustaa ja koetella aikaisempia merkityksiä (Stacey & Griffin 2005, 7). Toiminnan muutosten on mahdollista tapahtua, kun ihmiset kohtaavat ja tulkitsevat merkityksiä uudelleen yksittäisessä hetkessä ja tilanteessa. Toiminnan muutokset tapahtuvat siten nykyhetkessä, läsnäolon tilassa. Nykyhetki on elävä, siinä on yhtä aikaa läsnä tulevaisuus, jota kohtaan on erilaisia odotuksia, ja menneisyys, jota koko ajan uudelleen tulkitaan sekä nykyhetken että tulevaisuuden odotusten valossa. Paikkaan ja aikaan sidottu yksittäinen toiminta voi siten olla hyvin merkityksellistä ja kääntää koko organisaation kehityksen suunnan (Stacey, Griffin & Shaw 2000.)

Merkityksiä yhteenkötörmäyttävässä dialogissa toteutuvat yhtä aikaa sekä improvisaation (vrt. Johnstone 1979, Spolin 2000) että kehittävän työntutkimuksen intervention toimintaperiaatteet. Dialogisen tilanteen on mahdollista muuttua toiminnan, muutoksen ja ekspansiivisen oppimisen paikaksi.



Kuvio 3. Dialoginen tilanne kehittävässä työntutkimuksessa ja improvisaatiossa

Innovaatiokyvyn ohella voitaisiin ehkä puhua laajemmin jopa improvisaatiokompetenssista. Siihen kuuluu kyky analysoida nopeasti, millaista toiminta on luonteeltaan, ja kyky muunnella eli varioida sitä. Improvisaatiokompetenssi voitaisiin hyvin määritellä esimerkiksi vuorovaikutuskompetenssin yhdeksi ilmentymäksi (Arene 2010). Variointi taas liittyy oppimisen menetelmiin (vrt. Marton & Trigwell 2000).



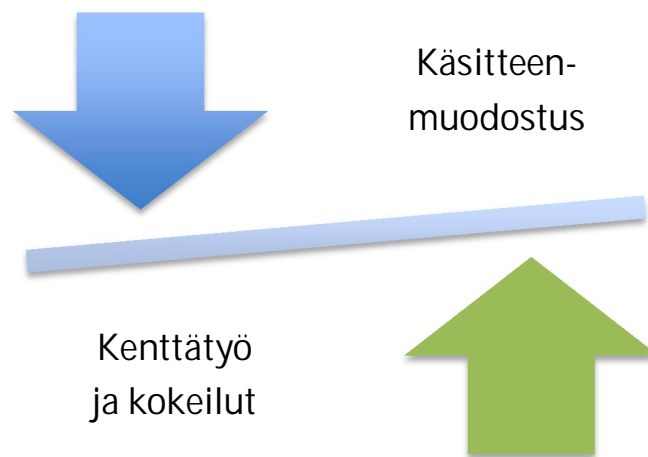
## Vuorovaikutus oppimisen tiloissa

Kehittävän työntutkimuksen interventioprosessissa voidaan lähteä liikkeelle mistä tahansa työelämän autenttisesta tilanteesta ja kutsua osapuolet koolle sitä kehittämään. Ammattikorkeakouluissa paikallista vuorovaikutusta tapahtuu kohtaamistilanteissa, joissa ammattikorkeakoulun opiskelijat toimivat ”kentällä” yhteistyössä kansalaisten kanssa. Näitä havainnoinnin ja toiminnan tiloja voidaan nimittää ”ensimmäisiksi vuorovaikutuksen tiloiksi”. Kehittävän työntutkimuksen näkökulmasta tässä on kysymys paljon enemmästä kuin siitä että kansalaisilla on mahdollisuus ohjata esimerkiksi Living labissa valinnoillaan oman toimintaympäristönsä kehitystä. Tässä on kysymys prosessista, jossa kaikki osapuolet kasvavat toimijoiksi.

Intervention käynnistävät opiskelijat tarjoavat kansalaisten käyttöön uusia välineitä ja niiden avulla antavat myös kansalaisille mahdollisuuden kriittiseen reflektioon ja kokeiluihin suhteessa heidän omaan nykyiseen toimintaansa. Kenttätyössä otetaan käyttöön kehittävän työntutkimuksen käytössä olevat yleiset etnografisen tutkimuksen menetelmät kuten videointi (Virkkunen ym. 2001). Opiskelijoiden tehtävänä on taltioida videolle esimerkiksi tuotteeseen johtava työprosessi, palvelutilanne tai yleisemmin mikä tahansa työtilanne, tai mikä vielä parempaa, saada työntekijät itse taltioimaan oma työtilanteensa. Tämän jälkeen opiskelijat ja työntekijät voivat asettua yhdessä videotaltioinnin ääreen tulkitsemaan omaa työprosessiaan, palveluaan tai työtilannettaan.

Jotta toiminta saataisiin opiskelijoita kiinnostavaksi, heille tarjotaan alusta asti tilaisuus tehdä opiskelijaprojektin lopputuotteena heitä kiinnostavia kokeiluja, vaihtoehtoisia palveluja tai tuotteita. Kansalaisten kannalta tämä tarkoittaa sitä, että opiskelijat refleктоivat heidän työtään mahdollisimman laaja-alaisesti ja että reflektointi ulottuu työprosessista aina toiminnan tuotoksiin. Toiminta täyttää improvisaation määritelmän: opiskelijoiden kokeiluissa vallitsee niukkuus resursseista ja niissä käytetään täysimääräisesti olemassa olevaa materiaalia. Lisäksi siinä täyttyy toiminnan teorian keskeinen periaate, reflektointi tulevaisuuteen. Opiskelijat saavat jo ensimmäisissä projekteissaan kokeilla sitä päämäärää, johon heidän on tarkoitus kasvaa, he saavat mahdollisuuden kehittää yksittäistä työelämän tuotetta, prosessia tai palvelua eli vaihtoehtoisia artefakteja, jotka auttavat refleктоimaan toiminnan tulevaisuutta ja rakentamaan laajempia mahdollisen toiminnan horisontteja.

Toimintatapaan tarvitaan uusia välineitä ja tukea. Siksi tarvitaan lisäksi ”toinen vuorovaikutuksen tila” eli opiskelijoiden ja opettajien ja muiden tahojen tila ensimmäisen vuorovaikutuksen tilassa tapahtuvien kohtaamisten suunnitteluun, ohjaamiseen, työstämiseen ja evaluointiin. Siinä tärkeänä tehtävänä koulutettuna osapuolena ovat oman ammattikorkeakoulun opettajat, jotka antavat opiskelijoille uusia käsitteitä, työkaluja ja menetelmiä, mutta yhtä hyvin osaavampien tukena voidaan käyttää myös työelämän ja muiden oppilaitosten asiantuntemusta. Tässä tilassa on siis kysymys intervention ”toisen asteen” fasilitoinnista, ja fasilitoijat eli opettajat on koulutettu käyttämään kaksoisärsytyksen menetelmää. Toisessa vuorovaikutuksen tilassa punnitaan ja törmäytetään toisiinsa kerättyä aineistoa autenttisesta työelämästä ja erilaisia käsitteellisiä malleja, joilla aineistoa on mahdollista tulkita.



Kuvio 4. Ammattikorkeakoulun kaksitasoinen innovoinnin tila

Lopullinen ammattikorkeakouluihin rakentuva kaksitasoinen kaksoisärsytyksen rakenne syntyy vasta näiden kahden tilan yhdistämisestä. Jatkuva responsiivinen vuorovaikutus on menetelmä, jonka avulla toiminta kentällä, siellä tuotetut taltioinnit ja erilaiset kokeilut ja niiden aikana tapahtuva käsitteenmuodostus koordinoidaan ja punotaan yhteen. Kahden tilan muodostama rakenne kokonaisuutena muodostaa improvisoivan ja oppivan organisaation, joka kokonaisuutena tähtää oppimisen kumuloitumiseen ja opiskelijoidensa improvisaatiokompetenssin kasvattamiseen.

#### **Caset: opettajien vuorovaikutuskoulutus ja opiskelijoiden innovaatioprojektit**

Helsingin ammattikorkeakoulu Stadiassa ja Evtek-ammattikorkeakoulussa toteutettiin vuosina 2007–2008 Metropolian yhdistyessä koulutuskokeilu (Rautkorpi 2008; 2010). Koulutuskokeilussa sidottiin viestinnän taitojen lisääminen ja tutkimus- ja kehitystyön organisointi yhteen niin, että koulutuksessa käsiteltävät asiat liittyivät kaiken aikaa viestinnän perusteisiin. Samalla koulutuskokeilu otti soveltuvien osin käyttöön muuallakin Metropolian henkilöstökoulutuksessa sovelletun interventiomenetelmän, kehittävän työntutkimuksen muutoslaboratorion peruserätykset (Virkkunen ym. 2001).

Tutkimus- ja kehitystyö teksteiksi -koulutus suunnattiin Stadian ja Evtekin opettajille ammattikorkeakoulujen yhdistämisvaiheessa. Tiina Rautkorpi oli koulutuskokeilun vetäjä ja toinen kouluttaja ja toimi samaan aikaan ammattikorkeakoulujen kehittämisverkoston KeVerin Toiminnanteorialähtöisen työelämän kehittämisen ryhmän puheenjohtajana. Koulutuskokeilu tapahtui myös Kehittyvä ammattikorkeakoulun opettajuus (KEKO) -verkostohankkeen osahankkeena, eli kuului sitä kautta ammattikorkeakoulujen opettajuuden kehittämisen ydinalueelle. Suomen kielen ja viestinnän yliopettaja Pasi Lankinen Evtekistä osallistui alusta asti koulutuksen suunnitteluun ja toteutukseen ja toi koulutukseen paljon omia verkostojaan.

Pilottikoulutukseen hakeutuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Kerran kuukaudessa järjestettäviin tapaamisiin kutsuttiin aika ajoin myös ryhmän ulkopuolisia. Paikalle tuli muun muassa henkilöstöä, joka oli mukana samaan aikaan kokoontuvissa valtakunnallisissa kehittämisrenkaissa.

Tutkimus- ja kehitystyö teksteiksi -tapaamisissa lähdettiin muutoslaboratoriokoulutuksen periaatteiden mukaisesti siitä, että nykyinen ja uusi toimintatapa kytkettiin mahdollisimman läheisesti yhteen. Koulutuksen aikana interventioprosessi rakennettiin avoimeksi oppimis-

ympäristöksi niin, että erilaisia toiminnan peiliaineistoja tuotettiin ja tarjottiin toimijoiden tulkittavaksi kaiken aikaa, jatkuvasti. Toimijat joutuivat koulutuksen aikana käsittelemään nykyisen toimintatapansa historiaa suhteessa toimintaympäristön uusiin haasteisiin. Tapaamisissa rohkaistiin harjoittamaan sekä kriittisyyttä omia aikaisempia toimintatapoja kohtaan että responsiivista vuorovaikutusta, joka edistää uusien käsitteiden rakentamista.

Koulutuksessa siis lähdettiin osallistujien osaamisesta ja taidoista ja edettiin merkityksiä rikastamalla eli eri käytänteitä vertaamalla ja rinnastamalla uusiin ratkaisuihin. Lähtökohtana olivat osallistujien tähänastiset tutkimus- ja kehityshankkeet tai muut esimerkiksi pedagogiset hankkeet ja niiden saattaminen vuorovaikutukseen nykyisten tutkimus- ja kehitystyön (rahoitus)verkostojen, asiakkaiden ja erityyppisten (tutkimus- ja ammattijulkaisujen, median) yleisöjen kanssa. Koulutuskokeilussa nähtiin että viestiminen on kiinteä osa kaikkia vaiheita ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön suunnittelussa. Koulutuksessa viestintä ymmärrettiin hyvin laajassa merkityksessä, se oli osa TKI-toiminnan päämäärien asettamista, jatkuvaa yhteistyötä työelämän vuorovaikutusverkostoissa, prosessin ja tulosten näkyväksi tekemistä, artikkeli- ja julkaisutuotantoa, ammatillista pätevöitymistä ja oppimistilanteita.

Vajaan kuukauden välein toteutetuissa tapaamisissa oli aina eri teema. Kokoontumiset saattoivat olla joko hyvin käytännöllisiä työpajoja, joissa käsiteltiin yksityiskohtaisesti osallistujien kirjoittamia tekstejä, esimerkiksi tutkimus- ja kehityshankeanomuksia tai artikkeleita ammattilehtiin. Toiset kokoontumisista sisälsivät uusia teoreettisia välineitä viestinnän ymmärtämiseen. Teoreettista periaatetta ei koskaan pelkästään läpikäyty, vaan osallistujien suhdetta teoriaan testattiin kaiken aikaa pienillä oppimistehtävillä tapaamisten välillä. Joissakin kokoontumisissa oli mukana ulkopuolisia vieraita, esimerkiksi Living lab -konsultti ja tutkija, työelämän tutkija ja työelämälehden päätoimittaja, joka työkseen antaa palautetta kirjoittajien teksteistä.

Koulutuksen aikana rakentuivat toimijoiden oma tekijän identiteetti ja toimijoiden oma lähikehityksen vyöhyke ja ponnahduslauta. Vuorovaikutuksen ja viestinnän taidot on ymmärrettävä osaksi ammattikorkeakoulun opettajan ammatillista kasvamista eettisesti korkeatasoiseksi, toimintaympäristöään analysoivaksi, omia kykyjään punnitsevaksi ja asioihin tarttuvaksi oman elämänsä subjektiksi (Rautkorpi 2008; 2010). Ryhmän jäsenet oppivat hakemaan yhteiskehittelyn periaatteiden mukaisesti toistensa tukea omaksuakseen uusia tietoja, taitoja ja välineitä, joita he tarvitsevat heittäytyäkseen viestinnän ja vuorovaikutuksen läpäisemään uudenlaiseen toimintatapaan. Koulutuskokeilun tulokset olivat samantapaisia kuin Hyrkkäsen (2007) raportoimat. Syntyi paljon uusia aloitteita ja edelleen kehiteltäviä ajatuskulkuja.

Tällä hetkellä Metropolia Ammattikorkeakoulussa puhutaan kaikille opiskelijoille pakollisista innovaatioprojekteista, joiden kesto on 10 opintopistettä. Projektien on tarkoitus saattaa yhteen ja uudennaisiksi yhdistelmiksi osaamisen monialaisuutta insinööritieteiden, hyvinvoinnin ja hoitotieteiden, kulttuurin ja liiketalouden alueilta. Toiminnan puitteet on vasta luotu, ja opiskelijoille on rakennettu lukujärjestyksissä käytännön mahdollisuus rakentaa 10 opintopisteen yhteistyö yli koulutusohjelmajajojen. Innovaatioprojektit sijoittuvat usein opiskelun kolmanteen vuoteen. Käytännössä innovaatioprojektien tähänastisia aiheita ovat olleet esimerkiksi kaupunginosien rakentaminen, sosiaaliseen elinympäristöön liittyvät tuotteet ja palvelut ja eri tavoin esteellisten väestöryhmien tuotteet ja palvelut. Innovaatioprojekteissa on usein kehitelty yhteistyön ja vuorovaikutuksen tiloja ja ihmisen toimintaa simuloivia tai tukevia artefakteja.



**MINNO**  
Metropolian Innovaatioprojektit

Kuva: Esimerkki Minno-projektista, Helsingin pyöräilyn palvelut (<http://lad.metropolia.fi>)

### **Kohti improvisaatiokompetenssia: eettisestä perustasta ja vaikuttavuudesta**

Edellä on esitelty, miten ammattikorkeakouluun rakennettavassa kahdessa vuorovaikutuksen ja oppimisen tilassa on mahdollista kehittää uutta ammatillista toimijakompetenssia jota voidaan nimittää improvisaatiokompetenssiksi. Siihen kuuluu kyky analysoida nopeasti, millaista toiminta on luonteeltaan, ja kyky muunnella eli varioida sitä. Improvisaatiokompetenssi on tärkeä ammatillinen kompetenssi tilanteessa, jossa vuorovaikutuksesta ja merkityksistä on tullut työelämän ja tuotannon keskeinen koordinoija ja moottori. Sitä tarvitaan työelämän jatkuvan ja usein hahmottoman muutoksen valjastamiseen, kun on pystyttävä erikoistumaan älykkäästi ja kehittämään uusia luovia innovaatioita tuotantoon ja palveluihin.

Valittu kulttuurihistorialliseen toiminnan teoriaan ja dialogisuuteen perustuva toimintatapa edustaa yksilön ja yhteisön kannalta korkeita eettisiä periaatteita kuten osallistavuus, toimijuuden kunnioittaminen sekä läpinäkyvyys. Ensinnäkin osallistavuus tarkoittaa, että jokaisella on annettavaa yhteiseen toiminnan kehittämiseen ja oikeus tulla kuulluksi. Tämä tarkoittaa yksilölle turvallisuutta ja luottamuksen lisääntymistä pirstaloituvassa ja kiireisessä toimintaympäristössä.

Toiseksi asettuminen dialogitilanteisiin, jossa toimijat on asetettu kaiken aikaa merkityksellistämään ja tulkitsemaan merkityksiä uudelleen, ei koskaan alista opiskelijaa ja työntekijää vain johdon, kehittäjän tai toisen työntekijän innovaatioiden vastaanottajaksi. Dialogissa valta ei perustu historian kuluessa luotuihin rakenteisiin ja saavutettuihin etuihin vaan se on jotakin josta kamppaillaan tilanteisesti. Toimijat ovat tasaveroisia subjekteja, jotka

punnitsevat toisten toimintaa ja tekevät eri aineksista sovellutuksen omaan työhönsä. (Alasoini 2011, 34.)

Kolmanneksi, jos viestiminen tehdään dialogissa läpinäkyvämmäksi, toimija joutuu punnitsemaan dialogin jokaisessa yksityiskohdassa ammattikorkeakoulun, sen yhteistyökumppaneiden ja koko toimintaympäristön roolin ja toiminnan päämäärät ja menetelmät. Kun dialogit tallennetaan, ideoiden kehkeytymistä ja eri toimijoiden intentioita voidaan tarkastella myös jälkikäteen eri vaiheissa. Tämä voi parantaa ideoiden leviämistä ja kehittämisen jatkuvuutta projektista toiseen (Arnkil 2006). Myös virheet on helpompi tunnistaa jo prosessin aikana.

Toimintatavan yhteydessä voidaan ottaa käyttöön erityinen dialogisen vaikuttavuuden määritelmä (vrt. Rajavaara 2007). Tämä tarkoittaa, että improvisointitilanteiden vaikuttavuutta voidaan mitata sen perusteella, kuinka rikkaita merkityksiä ja dialogia ne pystyvät tuottamaan luovan ja innovatiivisen yhteistoiminnan ja organisoitumisen pohjaksi. Tämä tarkoittaisi käytännössä esimerkiksi Minno-projektien tuottamien palvelujen, tuotteiden tai kehitysideoiden koko kehitysprosessin moniäänisyyden tarkastelua eli sitä, että analysoidaisiin Minno-kehitystyöhön sisältyviä ja siitä seuraavia dialogeja.

## Kirjallisuus

- Alasoini, T. (2011) Workplace development as part of broad-based innovation policy: Exploiting and exploring three types of knowledge. *Nordic Journal of Working Life Studies* 1 (1), 23–43.
- Arene (2011) Ammattikorkeakoulujen yrittäjyyden kehittämistä koskevat suositukset. [online]. <URL: [http://www.arene.fi/data/dokumentit/05d9734c-6aab-43ff-9756-fc2742462e9b\\_.pdf](http://www.arene.fi/data/dokumentit/05d9734c-6aab-43ff-9756-fc2742462e9b_.pdf) Luettu 13.10.2013.
- Arene (2010) Suositus tutkintojen kansallisen viitekehyksen (NQF) ja tutkintojen yhteisten kompetenssien soveltamisesta ammattikorkeakouluissa. [online]. <URL: [http://www.haaga-helia.fi/fi/aokk/taeydennyskoulutus/index\\_html/ARENEN\\_suositus.pdf](http://www.haaga-helia.fi/fi/aokk/taeydennyskoulutus/index_html/ARENEN_suositus.pdf). Luettu 5.11.2013.
- Arnkil R. & Spangar T. (2011) Open and Integrated Peer-learning Spaces in Municipal Development. Teoksessa T. Alasoini, M. Lahtonen, N. Rouhiainen, C. Sweins, K. Hulkko-Nyman & T. Spangar (toim.) *Linking Theory and Practice – Learning Networks at the Service of Workplace Innovation*. Raportteja 75. Helsinki: Tykes, Tekes, 183–199. [online]. <URL: [http://www.tekes.fi/Julkaisut/75\\_linking\\_theory\\_and\\_practice.pdf](http://www.tekes.fi/Julkaisut/75_linking_theory_and_practice.pdf). Luettu 11.10.2013
- Arnkil, R. (2008) Remembering the Future: Future Dialogue and the Future of Dialogising. Teoksessa J. Lehtonen, J. & S. Kalliola, (toim.) *Dialogue in Working Life Research and Development in Finland*. Frankfurt am Main: Peter Lang, 131–143.
- Arnkil, T. E. (2006) Okavango-kehittäminen – välittääkö kukaan jatkuvuudesta? Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & V. Karjalainen (toim.) *Kehittämistyön risteyskiä*. Helsinki: Stakes, 75–88.
- Bahtin, M. (1982) *The Dialogic Imagination: Four Essays* by M. M. Bahtin. Austin: University of Texas Press.
- Cole, M. & Perlapat, E. (2008) Välittyneisyys ja kulttuurihistoriallinen kehitys – kielestä ja ajattelusta simuloituihin maailmoihin ja tietokonepeleihin. Teoksessa R. Engeström & J. Virkkunen (toim.) *Kulttuurinen välittyneisyys toiminnassa ja oppimisessa*. Turkimusraportteja 11. Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö. Helsinki: Yliopistopaino, 1–7.
- Crossan, M. & Sorrenti, M. (1997) Making sense of improvisation. Teoksessa J. Walsch & A. Huff (toim.) *Advances in Strategic Management*, Greenwich, CT: JAI Press, 155–180.
- Cunha, M. P., Cunha, J.V., & Kamoche, K. (1999) Organizational improvisation: What, when, how and why. *International Journal of Management Reviews* 1 (3), 299–341.
- Engeström Y. (1999) Activity theory and individual and social transformation. Teoksessa Y. Engeström, R. Miettinen & R. Punamäki (toim.) *Perspectives on Activity Theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 19–38.
- Engeström, Y. (2008) *From Teams to Knots: Activity-theoretical Studies of Collaboration and Learning at Work*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Engeström, Y. (1987) Learning by Expanding. An Activity-Theoretical Approach to Developmental Research. Helsinki: Orienta-Konsultit.
- Etzkowitz, H. (2003) Innovation in innovation: The Triple Helix of university-industry-government relations. *Social Science Information* 42 (3), 293–337.
- Hatch, M. J. (1997) Jazzing up the theory of organizational improvisation. *Advances in Strategic Management* 14 (2), 181–91.
- Hautamäki, A. (2010) Sustainable innovation. A New Age of Innovation and Finland's innovation policy. Sitra Report 87. [online]. <URL: <http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti87.pdf>. Luettu 11.10.2013.
- Heikkinen, S. & Österberg, M. (toim.) (2012) Living Lab ammattikorkeakoulussa. Vantaa: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu [online].  
<URL:[http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/53414/Living\\_Lab\\_up\\_verkkoon\\_UUSI%20PAINOS.pdf?sequence=1](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/53414/Living_Lab_up_verkkoon_UUSI%20PAINOS.pdf?sequence=1). Luettu 11.10.2013.
- Hyrkkänen, U. (2007) Käsityksistä ajatuksen poluille. Kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 210. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Hämäläinen, T. & Heiskala, R. (toim.). (2007) Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance. Making Sense of Structural Adjustment Processes in Industrial Sectors, Regions and Societies. Cheltenham: Edward Elgar.
- Inkinen S. & Kaivo-oja J. (2009) Understanding innovation dynamics. Aspects of Creative Processes, Foresight Strategies, Innovation Media, and Innovation Ecosystems FFRC eBook 9. [online]. <URL: [http://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/e-tutu/Documents/eTutu\\_2009-9.pdf](http://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/e-tutu/Documents/eTutu_2009-9.pdf). Luettu 11.10.2013.
- Johnstone, K. (1979) Impro: Improvisation and the Theatre. London: Methuen Publishing.
- Kamoche, K. N., Cunha M. P., Cunha J. V. (toim.) (2002) Organizational improvisation. London: Routledge.
- Laine, K., Sijde, P., Lähdeniemi, M. & Tarkkanen J. (toim.) (2008) Higher education institutions and innovation in the knowledge society. AMKTutkan julkaisuja. Helsinki: ARENE. [online]. <URL:<http://www.arene.fi/data/liitteet/115110=highereducationinstitutionsandinnovationintheknowledgesociety.pdf>. Luettu 11.10.2013.
- Laine, K. (2010) Fostering Innovation in Collaboration between Higher Education and Industry. A Systemic Model Based on Case Study. Julkaisu 929. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Laki ammattikorkeakouluista, 2003/351, § 4
- Lave J. & Wenger E (1991) Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Marton, F. & Trigwell, K. (2000) Variatio Est Mater Studiorum. *Higher Education Research & Development* 19, 381–395.
- Nonaka, I., Konno, N. & Toyama, R. (2001) Emergence of 'Ba': A Conceptual Framework for the Continuous and Self-transcending Process of Knowledge Creation. Teoksessa I. Nonaka & T. Nishiguchi (toim.) Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimension of Knowledge Creation. New York: Oxford University Press, 3–28.
- Orava, J. (2009) Living Lab -toiminta Suomessa. Aluekeskusverkoston toimintaohjelman verkostojulkaisu 3. Seinäjoen teknologiakeskus. Vaasa: Waasa Graphics.
- Ramaswamy V. & Gouillart F. (2010) The Power of Co-Creation: Build It with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits. New York: Free Press.
- Rajavaara M. (2007) Vaikuttavuusyhteiskunta. Sosiaalisten olojen arvostelusta vaikutusten todentamiseen. Kelan tutkimusosasto. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 84. Helsinki: Kela. [online].  
<URL:<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10250/3290/RajavaaraVaikuttavuusnetti.pdf?sequence=2>. Luettu 11.10.2013.
- Rautakorpi, T. (2010) Viestintätaidot osana verkostomaista työtapaa. Kever-Osaaja 1(2). [online]. <URL: <http://www.uasjournal.fi/index.php/K-O/issue/view/76>. Luettu 11.10.2013.
- Rautakorpi, T. (2008) Viestinnän käytänteiden kehittäminen tutkimus- ja kehitystyössä. Teoksessa A. Töytäri-Nyrhinen (toim.), Tanssii ammattikorkeakoulujen kanssa. Puheenvuoroja 3. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, 33–36.



- Seppänen-Järvelä, R. (2009) Kehittämisen johtaminen ja organisointi. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & K. Vataja (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-kustannus, 69–75.
- Senge, P. (1990) *The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization*. London: Doubleday.
- Spolin, V. (2000) *Improvisation for the theater: A handbook of teaching and directing techniques*. Evanston, IL: Northwestern University Press.
- Stacey, R. D. & Griffin, D. (toim.) (2005) *A complexity perspective on researching organizations. Taking experience seriously*. Oxon, NY: Routledge.
- Stacey, R. D., Griffin, D. & Shaw, P. (toim.) (2000) *Complexity and management: Fad or radical challenge to systems thinking?* London: Routledge.
- Tiensuu, V., Lammi, M., Dhima, S., Karinki, J-H., Lappi-Ramula, J., Moghadampour, G., Aro, M. & Abedi-Lartey, V. (2012) Tilan vaikutus luovuuteen innovoinnissa. OVET-projektin loppuraportti. Aalto-yliopiston julkaisusarja Taide, muotoilu, arkkitehtuuri 4. Espoo: Aalto-yliopisto Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu. Länsi-Suomen muotoilukeskus MUOVA & Future Home Institute. [online].  
<URL: <https://www.taik.fi/kirjakauppa/images/bcc400055baffade5824db702bc4ba9a.pdf>.  
Luettu 11.10.2013
- Vedenkangas, M. (2011) Eräitä Living Lab -toimintaympäristöön liittyviä oikeudellisia ongelmia. Teoksessa A-G. Nyström & S. Leminen (toim.) *Innovoi(tko) yhdessä asiakkaittesi kanssa. Näkemyksiä Living Lab -toimintaan*. Helsinki: Tekes, 103–114.
- Victor, B. & Boynton, A. (1998) *Invented here. Maximizing Your Organization's Growth and Profitability. A Practical Guide to Transforming Work*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Virkkunen, J., Engeström, Y., Helle, M. & Pihlaja, J. (2001) *Muutoslaboratorio. Uusi tapa oppia ja kehittää työtä*. Helsinki: Edita. [online].  
<URL: [http://www.academia.edu/192843/Virkkunen\\_et\\_al.\\_2001\\_Muutoslaboratorio. Uusi ta pa oppia ja kehittää tyota](http://www.academia.edu/192843/Virkkunen_et_al._2001_Muutoslaboratorio._Uusi_tapa_oppia_ja_kehittaa_tyota). Luettu 11.10.2013.
- Vygotsky, L. S. (1978) *Mind in Society*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

---

---

# Henkilöstöjohtaminen, sairauspoissaolot ja tuottavuus kaupan alalla

**Janne Riste**

Kesko Oyj

.....

## Abstrakti

Artikkelissa tarkastellaan sairauspoissaolojen, henkilöjohtamisen ja tuottavuuden välisiä yhteyksiä ketjuliiketoimintamalliin perustuvissa käyttötavara-alan kaupoissa.

Tulokset osoittivat, että tyytyväisyydellä henkilöjohtamiseen ja sairauspoissaoloilla oli tilastollisesti merkitsevä yhteys. Henkilöjohtamisen ja tuottavuuden yhteyttä ei pystytty osoittamaan, mutta hyvien henkilöstökäytäntöjen ja tuottavuuden välille löytyi yhteyksiä. Sairauspoissaoloilla ja tuottavuudella ei löytynyt yhteyttä, vaikka sairauspoissaolot voivat olla työpaikalle merkittävä kustannustekijä. Tulokset vahvistavat aikaisempia käsityksiä sairauspoissaolojen ja henkilöjohtamisen välisistä yhteyksistä. Hyvä henkilöjohtaminen ja vähäisemmät sairauspoissaolot liittyvät toisiinsa, ja hyvien henkilöstökäytäntöjen tarjoama mahdollisuus osallistua kehittämiseen on yhteydessä tuottavuuteen, mistä on myös aikaisempaa näyttöä.

Avainsanat: henkilöjohtaminen, tuottavuus, sairauspoissaolot, kaupan ala

## Johdanto

Tässä artikkelissa tarkastelen henkilöjohtamisen, sairauspoissaolojen ja tuottavuuden välisiä yhteyksiä vähittäiskaupan alalla. Nämä keskeiset työelämän ja työhyvinvoinnin tutkimuksen käsitteet ovat sisällöllisesti yhteydessä toisiinsa. Johtaminen on organisaation toimintaa, jonka avulla ihmisen työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi (Seeck 2008; Yukl 2006). Johtaminen vaikuttaa myös työhyvinvointiin (esim. Kelloway & Barling 2010). Työhyvinvoinnin mittaamisessa sairauspoissaolot on keskeinen osa. Sairauspoissaolot liittyvät osaltaan myös organisaation suorituskykyyn. Ne vaikuttavat sekä suorina kustannuksina että toiminnan häiriöiden kautta organisaation tuloksellisuuteen. Kun johtamisen keskeinen tehtävä organisaatiolle on tuloksellisuuden varmistaminen, niin sairauspoissaoloihin vaikuttaminen on osa johtamistyötä.

## Henkilöjohtaminen, sairauspoissaolot ja tuottavuus

Henkilöjohtaminen ("leadership") on vuorovaikutuksellista toimintaa, jota säätelemällä esimies vaikuttaa toisaalta organisaation tuotoksiin ja toisaalta organisaation jäsenten kognitioon ja tunne-elämään (Ruohotie 2006; Kelloway & Barling 2010). Esimiehen tapa toimia tehtävässään vaikuttaa siihen, miten työntekijät kokevat työnsä ja työssäolonsa. Johtamisen laadulla on



havaittu olevan myönteisiä vaikutuksia psyykkiseen hyvinvointiin (Arnold ym. 2007) ja kielteisiä vaikutuksia esimerkiksi työntekijöiden kokemaan stressiin (esim. Offermann & Hellman 1996) sekä alkoholin käyttöön (Bamberger & Bacharach 2006). Huonon johtamisen on todettu lisäävän sydän- ja verisuonitautien riskiä (Kivimäki ym. 2005; Wager, Feldman & Hussey 2003). Erityisesti vähäinen johtamisen oikeudenmukaisuuden kokemus lisäsi sairauspoissaolon riskiä (Kivimäki, Elovainio & Vahtera 2003). Myös esimiestuen puute lisäsi pitkien poissaolojen määrää naistyöntekijöiden joukossa (Väänänen 2005).

Esimiehen positiivinen käyttäytyminen, kuten tuki, palautteen anto, luottamus ja rehellisyys, ovat yhteydessä työntekijän työhyvinvointiin ja vähäisempään stressin kokemiseen. Esimiehen kielteinen käyttäytyminen, kuten kontrolli, vähäinen tuki ja kaltoinkohtelu, ovat puolestaan yhteydessä työntekijöiden stressin kokemiseen ja vähäisempään hyvinvointiin (Skakon ym. 2010). Hyvä johtaminen, kuten vuorovaikutteisuus, huomioonottaminen ja tuki, ennustaa monin tavoin hyvinvointia. Meta-analyysin mukaan hyvän johtamisen havaittiin ennustavan psyykkistä hyvinvointia sekä sairauspoissaolojen ja ennen aikaisen eläköitymisen vähäisyyttä (Kuoppala ym. 2008).

## **Sairauspoissaolot**

Sairauspoissaolojen suhteellinen osuus työajasta on ollut Suomessa kasvussa. Kaupan alalla sairauspoissaolojen osuus kokonaistyöajasta oli noussut 3,4 prosentista (v. 1995) 5,3 prosenttiin vuonna 2005 (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006). Sairastavuus vaikuttaa elämisen laatuun ja heijastelee työssäkäyvien terveyttä. Sairauspoissaolot eivät rajoitu pelkästään terveyteen tai sairauteen. Yksilötasolla sairauspoissaolot voivat olla osa työntekijän selviytymiskäyttäytymistä (Vahtera, Kivimäki & Virtanen 2002). Työpaikkatasolla sairauspoissaoloihin voivat vaikuttaa psykososiaaliset tekijät, työyhteisön sosiaaliset suhteet ja poissaolokulttuuri sekä työn sisältötekijät. Työpaikoilla sairauspoissaolot aiheuttavat työnjaollisia ongelmia sekä viivästymisiä työn suorittamisessa (Väänänen 2005; Ylitalo 2006). Esimiehet ovat keskeisessä roolissa vaikuttaessa koettuihin työn psykososiaalisiin tekijöihin.

Työsuhteen ominaisuuksilla on niin ikään havaittu olevan yhteyksiä sairauspoissaoloihin. Osa-aikatyötä tekeville on vähemmän sairauspoissaoloja, vaikka heidän psyykkinen hyvinvointinsa on matalampi kuin koko-aikaisten (Jurvansuu ym. 2000). Määräaikaisessa työsuhteessa olevat olivat oman sairauden vuoksi pois töistä keskimäärin vähemmän kuin vakituinen henkilöstö. Määräaikaisilla sairauspoissaolopäivien vuotuinen keskiarvo oli lähes kaksi päivää alempi kuin niillä, joilla työsuhde oli sovittu toistaiseksi voimassa olevaksi (Oksanen, Vahtera & Kivimäki 2006).

Sukupuolen ja iän on havaittu olevan myös yhteydessä sairauspoissaoloihin. Naisilla oli 25–30 prosenttia enemmän sairauspoissaoloja kuin miehillä metsäteollisuudessa (Väänänen 2005). Pitkät sairauspoissaolot kasautuvat vanhimpaan ikäryhmään, ja toisaalta vanhimmassa ikäryhmässä on myös eniten niitä, joilla ei ole lainkaan sairauspoissaoloja (Oksanen, Vahtera & Kivimäki 2006).

## **Tuloksellisuus**

Organisaation tuloksellisuutta voidaan tarkastella yksilön, tiimin, yksikön tai organisaation näkökulmasta (Vanhala & Kotila 2006). Yksilötasolla tuloksellisuutta voidaan arvioida esim. sitoutumisen tai osaamisen kasvun avulla (Guest 2002; Vanhala & Kotila 2006). Yksilötason muuttujien käyttäminen organisaatiota kuvaavina tuloksellisuusmuuttujina on ongelmallista, kun samaan aikaan organisaatiotason tuloksellisuuteen vaikuttavat monet muut väliin tulevat tekijät. Työpsykologisesta kontekstista käsin tuloksellisuuden mittarina organisaatiotasolla on usein

käytetty subjektiivisia arvioita. Arvio on voinut perustua johtajien subjektiivisiin arvioihin (Elo ym. 2009; Mäki-Fränki 2009) tai työntekijöiden itsearviointeihin (Donald ym. 2005; Nyberg ym. 2005), harvemmin objektiivisiin mittaristoihin (Elo ym. 2009). Tutkimusmenetelmänä on useimmiten käytetty kyselylomaketta (Tregaskis, Mahoney & Atterbury 2004; Cranet 2006).

Kaupan toimialalla tuloksellisuuden mittarina voidaan käyttää tuottavuutta, jolloin tulostittariston keskeisenä osana on myynnin määrä. Kaupan alalla tuottavuuden mittarina käytetään usein myyntikate per tehdyt työtunnit ja myyntikate per pinta-ala (myyntineliö) -suhdelukuja.

Tuottavuuden ja henkisen hyvinvoinnin välille on löytynyt yhteyksiä (Mäki-Fränki 2009; Donald ym. 2005), mutta fyysisen terveyden tai työkyvyn yhteyttä tuottavuuteen ei ole pystytty osoittamaan (Mäki-Fränki 2009; von Bonsdorff ym. 2009).

Tutkimuksia, joissa olisi ollut käytössä objektiivisia tuottavuuden mittareita yhdessä hyvinvoinnin mittareiden kanssa, on vähän. Vaikka tutkimustietoa johtamisen, hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välisistä yhteyksistä on, niitä kaikkia on harvoin tutkittu samassa tutkimusaineistossa (Elo, Ervasti & Kuokkanen 2010).

## **Kaupan toimiala**

Kaupan alalle on tyypillistä keskimääräistä suurempi vaihtuvuus sekä erilaiset osa-aikaiset työsuhteet. Vuonna 2005 työsuhteista oli osa-aikaisia 38 % (Kaupan liitto 2006). Osa-aikaisista työntekijöistä 43 % työskenteli 30–34 tuntia viikossa ja 23 % alle 30 tuntia viikossa. Kaupan ala on naisvaltainen, myyjä-nimikkeellä työskentelevistä 64 % oli naisia vuonna 2005.

Kaupan alalla sairastavuus on keskimääräistä vähäisempää. Kaupallisen työn ammattissa toimivilla työllisillä oli keskimäärin neljä sairauspoissaolopäivää vuonna 2005, kun kaikilla työllisillä sairauspäiviä oli keskimäärin yhdeksän (Kandolin & Lindström 2006).

Kaupan alalla sairauspoissaolot koostuvat suurimmalta osin fyysisistä sairauksista. Suomessa vuonna 2010 kaupallisessa työssä tuki- ja liikuntaelin-sairauksien (sairausryhmä XIII) ja vammojen (sairausryhmä XIX) yhteenlaskettu osuus oli 54 % kaikista sairauspäiväraha-päivistä, kun vastaavasti mielenterveyden häiriöiden osuus oli 23 % kaikista sairauspäivärahapäivistä (Kelan sairausvakuutustilasto 2010).

Kaupan alalla kaupan koko ja sijainti ovat keskeisiä tuottavuustekijöitä. Isommat kaupat ovat menestyvämpiä, ja hyvä kauppapaikka on puolestaan menestyvän kaupan elinehto (Päivittäistavarakauppa ry. 2005). Henkilöstöllä on mahdollisuus myös vaikuttaa tuottavuuteen ja lisämyyntiin myymälässä muun muassa virittämällä tavaraesittelyjä ja tekemällä houkuttelevia tuotteiden esillepanoja ja huolehtimalla myymälän julkiasusta. Esimerkiksi tuotteiden vaillinainen hyllytys tai rullakoiden ja laatikoiden jääminen pitkiksi ajoiksi käytäville vaikuttavat myyntiin (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008).

Kaupan alalla on tyypillistä ns. ketjuliiketoimintamalli, jossa yksi yritys omistaa ketjun ja johtaa sen toimintaa. Keskitetyn ketjumallin etuna on organisaation, johtamisen ja päätöksenteon selväpiirteisyys ja yksinkertaisuus (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008). Operatiivinen toiminta on selkeästi määritelty liiketoimintaprosessien, tehtävien, työnjaon ja vastuiden mukaisesti.

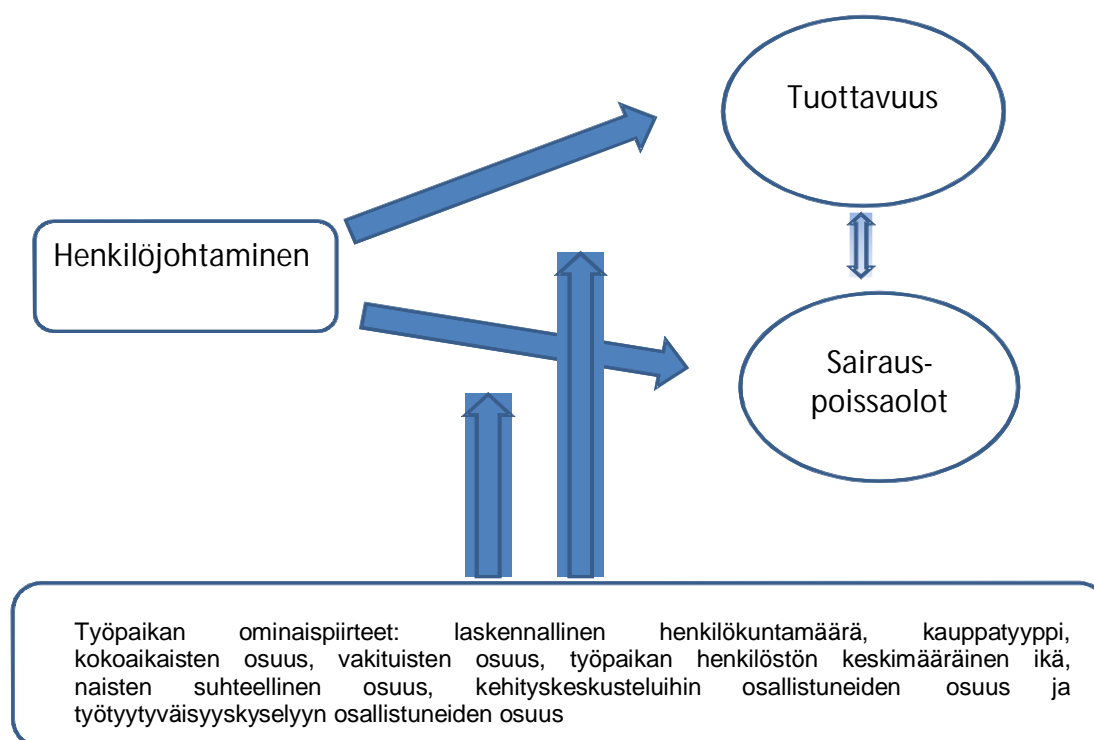
## **Tutkimusmetodologia, tavoite, toteutus ja aineisto**

Tutkimuksessa haluttiin selvittää miten henkilöjohtamisen, tuottavuuden ja sairauspoissa-olojen väliset yhteydet esiintyvät yhden konsernin sisällä olevissa kahdessa eri ketjuliiketoimintamalliin

kuuluissa kaupoissa. Tutkimusaineisto koostui kauppakohtaisista sairauspoissaolotiedoista, tuottavuustunnusluvuista sekä henkilöjohtamisen tyytyväisyys-arvioista.

### Tutkimuskysymykset

1. Onko hyväksi koettu henkilöjohtaminen yhteydessä vähäisimpiin sairauspoissaoloihin?
2. Onko hyväksi koettu henkilöjohtaminen yhteydessä parempaan tuottavuuteen?
3. Onko vähäisillä sairauspoissaoloilla yhteys parempaan tuottavuuteen?
4. Onko eri kauppatyypeillä yhteys henkilöjohtamiseen, sairastavuuteen ja työn tuottavuuteen?



Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys: Työpaikan henkilöjohtamisen yhteys tuottavuuteen ja sairauspoissaoloihin (myös kuvassa) kaupan alalla

### Aineisto ja menetelmät

Aineisto koostui 84 käyttötavarakaupasta, jotka kuuluivat kahteen eri kauppatyyppiin: hypermarketteihin (N=53) ja tavarataloihin (N=31). Hypermarket on monen alan tavaroita myyvä, pääosin itsepalveluperiaatteella toimiva vähittäismyymälä. Tavaratalo puolestaan on monen alan tavaroita myyvä vähittäismyymälä, jossa minkään tavararyhmän osuus myyntipinta-alasta ei ylitä puolta kokonaismyyntipinta-alasta. Tyypillistä niille on korkea palveluaste, ja kassat ovat osastoilla.

Molemmissa kauppatyypeissä kauppa jakautuu useampaan osastoon (kassa, kosmetiikka, vaatetus, kengät, elektroniikka ja urheilu). Molemmissa tyypeissä suurimmalle osalle työntekijöistä työ muodostuu tavarantoimituksesta, hyllyttämisestä ja kaupan yleisen siisteyden ylläpidosta. Esimiehillä ja henkilöstöllä on molemmissa kauppatyypeissä säännöllisiä palaverieita. Henkilöstöjohtamisen yleiset käytännöt ovat molemmissa kauppatyypeissä ketjuittain yhdenmukaistettuja. Myyjien työnkuva eroaa siinä, että tavarataloissa painotetaan enemmän asiakaspalvelua ja työntekijöillä on enemmän tuotekohtaista vastuuta kuin

hypermarketeissa. Tavarataloissa on säännöllisiä osastokokouksia useammin esimiehen ja työntekijöiden välillä kuin hypermarketeissa.

## Mittarit

Henkilöjohtamista arvioitiin henkilöstön keskimääräisistä arvioista työpaikkansa esimiestoiminnasta, työn tuottavuus määrittyi myynnin ja tehtyjen työtuntien suhteesta, ja sairauspoissaolosten mittarina olivat kauppakohtaiset sairauspoissaoloprosentit. Tutkimuksen päämittarit olivat teknisesti toisistaan riippumattomia. Kauppoja koskevat tiedot olivat vuodelta 2005.

### 1. Henkilöjohtaminen

Henkilöjohtaminen-muuttuja kuvasi henkilöstön tyytyväisyyttä esimiestensä toimintaan. Jokaisen työpaikan kohdalla muuttuja sisälsi arvion useammasta esimiehestä kuvaten siten työpaikan yleistä tyytyväisyyttä esimiestoimintaan. Mittari oli summamuuttuja, joka koostui 7 väittämästä, ja se oli osa työpaikoilla säännöllisesti toteutettavaa työtyytyväisyyskyselyä. Väittämiin vastattiin 5-portaisella Likert-asteikolla. Konsernissa käytetyn työtyytyväisyys-tutkimuksen keskimääräinen vastausprosentti oli tutkimusvuonna 69,9.

Henkilöjohtaminen-muuttujaan kuuluvat väittämät:

Saan halutessani apua ja tukea esimieheltäni
Saan esimieheltäni kehittävää palautetta työsuorituksistani
Esimieheni ymmärtää ihmisiä riittävän hyvin
Esimieheni kohtelee ihmisiä oikeudenmukaisesti
Esimieheni innostaa ja kannustaa minua
Esimieheni käyttäytyy tilanteen edellyttämällä tavalla
Olen saanut riittävän perehdytyksen työtehtäviini

Henkilöjohtamisen mittarin reliabiliteetti oli hyvä. Cronbachin alfa oli 0,89 laskettuna molempien käyttötavarakauppojen yhteenlasketuista henkilöstön vastauksista (N = 3377).

### 2. Sairauspoissaoloprosentti

Sairauspoissaoloja kuvaavana muuttujana olivat käytössä työpaikkakohtaiset vuositasen sairauspoissaoloprosentit (sairauspoissaolotunnit/kaikki työtunnit). Luku sisälsi myös lasten sairauden aiheuttamat poissaolot, työtapaturmat sekä kuntoutustapahtumat. Omaan sairauteen liittyvät poissaolot muodostivat kuitenkin yli 95 % kaikista sairauspoissaoloista.

### 3. Kokonaistuottavuus

Kokonaistuottavuus laskettiin regressiosta  $gp_i = \varepsilon_i * vakio * tunni_i^{\alpha} * neliö_i^{\beta}$ , missä  $\varepsilon_i$  on kokonaistuottavuuden mittari ja  $i$  on toimipaikkaindeksi. Kokonaistuottavuus standardoitiin samalle asteikolle erikseen tavarataloille ja hypermarketeille. Mitä suurempi arvo tällä mittarilla oli, sitä enemmän bruttotuottoa toimipaikka sai aikaan annetuilla työtunneilla ja myymäläpinta-alalla. Kokonaistuottavuuden keskiarvo oli tässä 1. Mittari oli sama, jota Antti Kauhanen käytti väitöstutkimuksessaan (2007).

## **Taustamuuttujat**

### **4. Kehityskeskusteluissa käyneiden suhteellinen osuus kaupassa**

Muuttuja kuvasi kehityskeskusteluissa vuoden aikana käyneiden prosentuaalista osuutta kaupoittain. Tieto saatiin samasta kyselystä kuin henkilöjohtamisarvio.

### **5. Kaupan vastanneiden suhteellinen osuus**

Kaupan vastanneiden suhteellinen osuus kuvasi vastanneiden lukumäärän ja laskennallisen henkilökuntamäärän suhdetta. Mittari ei ole yhtä kuin kyselyn vastausprosentti. Tieto saatiin yhdistämällä vastanneiden määrä ja vuotuinen työsuhteiden määrä.

Taustamuuttujat 5–9 muodostuivat palkkahallinnosta kerätyistä tiedoista.

### **5. Laskennallinen henkilökuntamäärä kaupassa**

Laskennallinen henkilökuntamäärä kuvasi keskimääräistä henkilöstömäärää vuositasolla. Kyseessä on teoreettinen arvo, jonka avulla oli mahdollisuus verrata kauppia keskenään. Muuttuja muodostettiin vuotuisten työtuntien summan ja keskimääräisten vuotuisten työtuntien osamääränä. Vuotuisten työtuntien summa kaupan alalla oli vuonna 2005 keskimäärin 1 505 tuntia (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006).

### **6. Kaupan työntekijöiden keski-ikä**

Muuttuja kuvasi työpaikkakohtaista työntekijöiden ikien yhteenlaskettua keski-arvoa.

### **7. Kokoaikaisten työntekijöiden osuus**

Muuttuja oli dikotominen ja kuvasi kokoaikaisten työsuhteiden ja osa-aikaisten työsuhteiden osuutta kaupoissa.

### **8. Vakituisten työntekijöiden osuus**

Muuttuja oli dikotominen kuvaten vakituisten työsuhteiden ja muiden työsuhteiden osuutta kaupoissa.

### **9. Naistyöntekijöiden suhteellinen osuus kaupassa**

Muuttuja oli dikotominen ja kuvasi työpaikan sukupuolijakaumaa.

### **10. palvelutyyppi**

Palvelutyyppi-muuttuja oli dikotominen kuvaten sitä, oliko kauppa luonteeltaan hypermarket (N=51) vai tavaratalo (N=33).

## **Tilastolliset menetelmät**

Tilastollisina menetelminä olivat käytössä keskiarvot, korrelaatiot sekä hierarkkiset lineaariset regressioanalyysit. Tilasto-ohjelmaksi oli IBM SPSS 20 -ohjelma. Kauppatyyppien eroja arvioitiin keskiarvotestien avulla ja muuttujien välisiä yhteyksiä korrelaatioiden avulla. Tutkimusmuuttujien itsenäisten selitysosuuksien arviointiin käytettiin lineaarisia hierarkkisia regressioanalyysijä.

## Tulokset

Kauppaketjut erosivat toisistaan useimpien keskeisten muuttujien osalta. Henkilöjohtamisarvioiden keskiarvot erosivat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi hypermarkettien ja tavaratalojen kohdalla. Sairauspoissaoloprosenttien keskiarvot eivät eronneet tilastollisesti toisistaan tavaratalojen ja hypermarkettien välillä. Tavaratalojen ja hypermarkettien työsuhteiden keski-ikä poikkesi tilastollisesti erittäin merkitsevästi toisistaan. Tavarataloissa oli keskimäärin vanhempia työntekijöitä (keskiarvo 37,3 v.) kuin hypermarketeissa (32,7 v.). Koko-aikaisten työsuhteiden osuus erosi tilastollisesti erittäin merkitsevästi tavaratalojen (21 % työsuhteista) ja hypermarkettien osalta (25 % työsuhteista). Vakituisten työsuhteiden osuus erosi tilastollisesti erittäin merkitsevästi toisistaan tavaratalojen (85 % työsuhteista) ja hypermarkettien osalta (79 % työsuhteista). (Taulukko 1). Naistyöntekijöiden prosentuaalinen osuus erosivat erittäin merkitsevästi toisistaan tavaratalojen (79 %) ja hypermarkettien osalta (87 %). Myös vastanneiden suhteelliset osuudet erosivat tilastollisesti merkitsevästi tavaratalojen ( $\chi^2 = 0,78$ ) ja hypermarkettien osalta (0,84). Kehityskeskustelujen suhteen ero ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa.

Taulukko 1. Hypermarkettien (N=51) ja tavaratalojen (N=33) keskiarvot tutkimusmuuttujissa

		Henkilö- johtaminen	Sairaus- poissa- olo- prosentti	Kaupan työnteki- jöiden keski-ikä	Koko- aikaisten %-osuus	Vaki- tuisten %-osuus	Naisten %- osuus	Kehitys- keskustelun käyneiden osuus	Kaupan vastanneiden suhteellinen osuus
<b>Hyper- market</b>	Keskiarvo	3.93	7.4	32.7	21	79	87	89	0.78
	Keski- hajonta	0.23	0.03	3.69	0.07	0.08	0.05	0.16	0.2
<b>Tavara- talo</b>	Keskiarvo	4.12	6.6	37.3	25	85	79	87	0,84
	Keski- hajonta	0.24	0.02	4.14	0.07	0.06	0.04	0.11	0.08
	Df.	df=1, df2=82	df=1, df2=80	df=1, df2=82	df=1, df2=82	df=1, df2=82	df=1, df2=82	df=1, df2=82	df=1, df2=82
	F	12.479	2.501	28.838	8.305	17.364	47.475	0.443	4.157
	P	0.001	0.118	0.000	0.005	0.000	0.000	0.508	0.045

## Tutkimusmuuttujien väliset yhteydet

Henkilöjohtamisen laadulla oli tilastollisesti merkitsevä negatiivinen korrelaatio sairauspoissaoloprosenttiin ( $r = -.42$ ), kun tarkastelun kohteena olivat molemmat kauppatyypit yhteensä (taulukko 3). Henkilöjohtamisen laadulla oli myös tilastollisesti merkitsevä positiivinen korrelaatio ( $r = .24$ ) kaupan työntekijöiden keski-ikään ja kehityskeskusteluihin osallistuneiden suhteelliseen osuuteen ( $r = .25$ ). Sairauspoissaoloprosentilla oli tilastollisesti merkitsevä negatiivinen korrelaatio kaupan vastanneiden suhteellisen osuuden kanssa ( $r = -.31$ ) sekä tilastollisesti merkitsevä negatiivinen korrelaatio työpaikan työsuhteiden keski-ikään kanssa ( $r = -.32$ ). Tuottavuus korreloi tilastollisesti merkitsevästi kehityskeskusteluissa käyneiden % - osuuteen ( $r = .35$ ) sekä kauppakohtaiseen vastausaktiivisuuteen ( $r = .24$ ) (taulukko 2).

Taulukko 2. Tutkimusmuuttujien väliset yhteydet koko aineistossa (Pearsonin r; n=84)

Muuttujat	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Henkilöjohtaminen	1.0								
2. Sairauspoissaoloprosentti	-.42**	1.0							
3. Kokonaistuottavuus	.04	-.09	1.0						
4. Kehityskeskustelun käyneiden % -osuus	.25*	-.19	.35**	1.0					
5. Kaupan vastanneiden suhteellinen osuus	.32**	-.31**	.24*	.14	1.0				
6. Kaupan työntekijöiden keski-ikä	.24*	-.32**	.08	.24*	.22*	1.0			
7. Kokoaikaisuus % -osuus	.04	.15	-.18	-.11	.0	.23*	1.0		
8. Vakituisten % -osuus	.13	-.20	-.12	-.25*	.24*	.24*	.09	1.0	
9. Työpaikan naisten % -osuus	-.17	.04	.16	.21	.00	-.18	-.40**	-.36**	1

\*\* Korrelaatio on merkitsevä  $p \leq 0.01$  (2-suuntainen)

\* Korrelaatio on merkitsevä  $p \leq 0.05$  (2-suuntainen)

Hypermarketit ja tavaratalot erosivat usean muuttujan kohdalla toisistaan, joten niissä oli tarpeen tarkastella erikseen muuttujien välisiä yhteyksiä.

Taulukko 3. Muuttujien väliset yhteydet hypermarketeissa (Pearsonin r; N=51)

Muuttujat	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Henkilöjohtaminen	1.0								
2. Sairauspoissaoloprosentti	-.37**	1.0							
3. Kokonaistuottavuus	.12	-.07	1.0						
4. Kehityskeskustelun käyneiden % -osuus	.33*	-.027	.33*	1.0					
5. Kaupan vastanneiden suhteellinen osuus	.34*	-.34*	.21	.13	1.0				
6. Kaupan työntekijöiden keski-ikä	.03	-.36*	.06	.34*	.11	1.0			
7. Kokoaikaisuus % -osuus	-.21	.30*	-.25	-.18	.00	0.20	1.0		
8. Vakituisten % -osuus	-.11	-.03	-.18	-.30*	.18	-.03	-.06	1.0	
9. Työpaikan naisten % -osuus	.07	-.09	.25	.21	.09	.12	-.22	-.20	1.0

\*\* Korrelaatio on merkitsevä 0.01 tasolla (2-suuntainen)

\* Korrelaatio on merkitsevä 0.05 tasolla (2-suuntainen)

Hypermarketeissa henkilöjohtamisen laadulla oli tilastollisesti merkitsevä negatiivinen korrelaatio sairauspoissaoloprosenttiin ( $r = -.37$ ) sekä tilastollisesti merkitsevä positiivinen yhteys kehityskeskusteluihin osallistuneiden % -osuuteen ( $r = .33$ ) sekä kaupan vastanneiden suhteelliseen osuuteen ( $r = .34$ ). Sairauspoissaoloprosentilla oli tilastollisesti merkitsevä negatiivinen korrelaatio kaupan vastanneiden suhteellisen osuuden kanssa ( $r = -.34$ ) sekä kaupan työntekijöiden keski-ikä (r = -.36). Tuottavuus korreloi tilastollisesti merkitsevästi kehityskeskusteluissa käyneiden % -osuuteen ( $r = .33$ ).

Taulukko 4. Muuttujien väliset yhteydet tavarataloissa (Pearsonin r; N=33)

Muuttujat	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Henkilöjohtaminen	1.0								
2. Sairauspoissaoloprosentti	-.42 <sup>*</sup>	1.0							
3. Kokonaistuottavuus	-.14	-.13	1.0						
4. Kehityskeskustelun käyneiden % -osuus	.27	-.02	.43 <sup>*</sup>	1.0					
5. Vastanneiden suhteellinen osuus	.10	-.09	.36 <sup>*</sup>	.31	1.0				
6. Kaupan työntekijöiden keski-ikä	.13	-.14	.13	.31	.18	1.0			
7. Kokoaikaisuus % -osuus	.08	.06	-.10	.10	-.17	-.03	1.0		
8. Vakituisten % -osuus	.14	-.45 <sup>*</sup>	-.05	-.03	.12	.18	-.01	1.0	
9. Työpaikan naisten % -osuus	.06	-.05	.16	.19	.26	.33	-.40 <sup>*</sup>	.00	1.0

\*\* Korrelaatio on merkitsevä  $p \leq 0.01$  (2-suuntainen)

\* Korrelaatio on merkitsevä  $p \leq 0.05$  (2-suuntainen)

Tavarataloissa henkilöjohtamisen laadulla oli tilastollisesti merkitsevä negatiivinen korrelaatio sairauspoissaoloprosenttiin ( $r = -.42$ ). Sairauspoissaoloprosentilla oli tilastollisesti merkitsevä negatiivinen korrelaatio vakituisten % -osuuden kanssa ( $r = -.45$ ). Tuottavuus korreloi tilastollisesti merkitsevästi kehityskeskusteluihin osallistuneiden % -osuuteen ( $r = .43$ ) sekä kauppakohtaiseen vastausaktiivisuuteen ( $r = .36$ ) (taulukko 4).

### Sairauspoissaolojen selittäjät

Henkilöjohtamisen vaikutusta sairauspoissaoloihin tutkittiin regressiomallilla, jossa vakioitiin kauppatyyppi, henkilökuntamäärä ja henkilöstöä kuvaavia taustatekijöitä. Alueuuttuja jätettiin tarkastelussa pois, koska kauppatyyppi ei eronnut alueen suhteen.

Taulukko 5. Henkilöjohtaminen sairauspoissaolojen selittäjänä

Lineaarinen hierarkinen regressioanalyysi, ( $n=84$ ). Vakioitu kauppatyyppi, laskennallinen henkilökuntamäärä, kokoaikaisten työsuhteiden %-osuus ja vakituisten työsuhteiden %-osuus, kaupan työntekijöiden keski-ikä, työpaikan naisten %-osuus, kauppakohtainen vastausaktiivisuus ja kehityskeskusteluihin osallistuneiden % -osuus

Askel		$\beta$	R <sup>2</sup> muutos (%)	R <sup>2</sup> sovitettu selitysaste	P-arvo
1	Palvelutyyppi	-.174	3 %	0.02	.118
2	Palvelutyyppi, laskennallinen henkilökuntamäärä		1 %	0.02	.177
	Palvelutyyppi	-.181			.105
	Laskennallinen henkilökuntamäärä	.112			.312
3	Palvelutyyppi, laskennallinen henkilökuntamäärä, kokoaikaisten %-osuus, vakituisten %-osuus		6 %	0.06	.072
	Palvelutyyppi	-.183			.145
	Laskennallinen henkilökuntamäärä	.101			.359
	Kokoaikaisten % -osuus	-.132			.278
	Vakituisten % -osuus	.216			.058
4	Palvelutyyppi, laskennallinen henkilökuntamäärä, kokoaikaisten %-osuus, vakituisten %-osuus, kaupan työntekijöiden keski-ikä, naisten %-osuus		7 %	0.11	.025
	Palvelutyyppi	.000			1.00



	Laskennallinen henkilökuntamäärä	-.023			.851
	Kokoaikaisten % -osuus,	-.129			.285
	Vakituisten % -osuus	.243			.039
	Kaupan työntekijöiden keski-ikä	-.341			.014
	Naisten % -osuus	.025			.868
5	Palvelutyypin, laskennallinen henkilökuntamäärä, kokoaikaisten % -osuus, vakituisten % -osuus, kaupan työntekijöiden keski-ikä, naisten % -osuus, kaupan vastanneiden suhteellinen osuus ja kehityskeskusteluihin osallistuneiden % -osuus		7 %	0.24	.007
	Palvelutyypin	.067			.667
	Laskennallinen henkilökuntamäärä	-.141			.280
	Kaupan työntekijöiden keski-ikä	-.128			.297
	Naisten % -osuus	.227			.048
	Kokoaikaisten % -osuus	-.324			.024
	Vakituisten % -osuus	.038			.790
	Kaupan vastanneiden suhteellinen osuus	-.098			.402
	Kehityskeskusteluihin osallistuneiden % -osuus	-.273			.026
6	Palvelutyypin, laskennallinen henkilökuntamäärä, kokoaikaisten % -osuus, vakituisten % -osuus, kaupan työntekijöiden keski-ikä, naisten % -osuus, kaupan vastanneiden suhteellinen osuus, kehityskeskusteluihin osallistuneiden % -osuus ja henkilöjohtaminen		10 %	0.26	.000
	Palvelutyypin	.229			.140
	Laskennallinen henkilökuntamäärä	-.234			.065
	Kaupan työntekijöiden keski-ikä	-.152			.189
	Naisten % -osuus	.201			.062
	Kokoaikaisten % -osuus	-.371			.006
	Vakituisten % -osuus	-.001			.996
	Kaupan vastanneiden suhteellinen osuus	.003			.982
	Kehityskeskusteluihin osallistuneiden % -osuus	-.231			.045
	Henkilöjohtaminen	-.379			.001

Huom.  $\beta$  = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta (kun kaikki mallin muuttujat ovat mukana),  $R^2$  (%) = selitysasteen muutos, kun askeleen kaikki muuttujat ovat mukana. \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ .

Henkilöjohtamisen laadun itsenäinen selitysosuus oli 10 % sairauspoissaoloista, kun kauppatyyppi, laskennallinen henkilökuntamäärä, kokoaikaisten osuus, vakituisten osuus, kaupan työntekijöiden keski-ikä, naisten osuus, kaupakohtainen vastausaktiivisuus ja kehityskeskusteluihin osallistuneiden osuus oli otettu huomioon. Mitä myönteisempiä arvioita henkilöjohtaminen kaupassa sai, sitä pienempi oli työpaikan sairauspoissaoloprosentti. Kehittämiseen osallistumisen itsenäinen selitysosuus oli 7 % sairauspoissaoloista. Tyytyväisyys henkilöjohtamiseen ja osallistuminen kehittämiseen selittivät sairauspoissaoloista yhteensä 17 %. Kauppatyyppin yhteys sairauspoissaoloihin ei ollut tilastollisesti merkitsevä.

### Tuottavuuden selittäjät

Kun tarkastelun kohteena olivat molemmat kauppakettjut yhdessä, henkilöjohtamisen laadulle ja tuottavuudelle ei löytynyt tilastollista yhteyttä. Koska kauppatyyppit erosivat toisistaan lähes kaikkien taustamuuttujien suhteen, tarkasteltiin vielä henkilöjohtamisen laadun ja tuottavuuden välistä yhteyttä erikseen. Hypermarketeissa ei tullut esiin henkilöjohtamisen laadun ja tuottavuuden välillä tilastollista yhteyttä. Tavarataloissa kehityskeskusteluiden suhteellisella määrällä ja tuottavuudella löytyi positiivinen yhteys ( $p = 0.03$ ) (taulukko 6, askel 5).

## Taulukko 6. Henkilöjohtaminen tuottavuuden selittäjänä tavarataloissa

Lineaarinen hierarkkinen regressioanalyysi. N=33. Vakioitu kokoaikaisten %-osuus, vakituisten %-osuus, työpaikan keski-ikä, työpaikan naisten %-osuus, kauppakohtainen vastausaktiivisuus ja kehityskeskusteluihin osallistuneiden %-osuus

Askel		$\beta$	R <sup>2</sup> muutos	R <sup>2</sup> sovitettu selitysaste	P-arvo
1	Kokoaikaisten %-osuus, vakituisten %-osuus		1 %	-0.053	0.829
	Kokoaikaisten %-osuus	-0.101			0.584
	Vakituisten %-osuus	-0.049			0.789
2	Kokoaikaisten %-osuus, vakituisten %-osuus, työpaikan keski-ikä, naisten %-osuus		3 %	-0.098	0.883
	Kokoaikaisten %-osuus	-0.057			0.78
	Vakituisten %-osuus	-0.069			0.71
	Kaupan työntekijöiden keski-ikä	0.112			0.69
	Naisten %-osuus	0.099			0.652
3	Kokoaikaisten %-osuus, vakituisten %-osuus, kaupan työntekijöiden keski-ikä, naisten %-osuus, kauppakohtainen vastausaktiivisuus		11 %	-0.089	0.21
	Kokoaikaisten %-osuus	-0.025			-0.898
	Vakituisten %-osuus	-0.105			-0.57
	Kaupan työntekijöiden keski-ikä	0.079			0.68
	Naisten %-osuus	0.031			0.84
	Vastanneiden suhteellinen osuus	0.349			0.07
4	Kokoaikaisten %-osuus, vakituisten %-osuus, kaupan työntekijöiden keski-ikä, naisten %-osuus, vastanneiden suhteellinen osuus, kehityskeskusteluihin osallistuneiden %-osuus		11 %	0.089	0.21
	Kokoaikaisten %-osuus	-0.103			0.59
	Vakituisten %-osuus	-0.064			0.71
	Kaupan työntekijöiden keski-ikä	-0.016			0.93
	Naisten %-osuus	-0.013			0.95
	Vastanneiden suhteellinen osuus	0.244			0.2
	Kehityskeskusteluihin osallistuneiden %-osuus	0.33			0.06
5	Kokoaikaisten %-osuus, vakituisten %-osuus, kaupan työntekijöiden keski-ikä, naisten %-osuus, vastanneiden suhteellinen osuus, kehityskeskusteluihin osallistuneiden %-osuus ja henkilöjohtaminen		7 %	0.137	0.15
	Kokoaikaisten %-osuus	-0.083			0.66
	Vakituisten %-osuus	-0.025			0.89
	Kaupan työntekijöiden keski-ikä	-0.012			0.95
	Naisten %-osuus	-0.005			0.98
	Vastanneiden suhteellinen osuus	0.247			0.18
	Kehityskeskusteluihin osallistuneiden %-osuus	0.443			0.03
	Henkilöjohtaminen	-0.27			0.13

## Pohdinta, tutkimuksen arviointi ja johtopäätökset

Jo aiemmin löydetty hyvän henkilöjohtamisen yhteys työpaikan sairauspoissaoloihin voitiin vahvistaa myös tässä tutkimuksessa. Henkilöjohtamisen itsenäinen selitysosuus sairauspoissaolojen varianssista oli 10 %. Tulos oli samansuuntainen kuin aiemmissa tutkimuksissa esille tulleet tulokset (Väänänen 2005; Kuoppala ym. 2008; Ylitalo 2006; Nyberg 2008). Sairauspoissaoloihin ja sairauspoissaolokäyttäytymiseen liittyvät ihmisen työkyky, terveys ja työmotivaatio (Johansson 2007). Kokemus hyvästä henkilöjohtamisesta vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen myönteisesti ja siten myös työntekijän sairauspoissaolokäyttäytymiseen. Transformationaalinen johtamistyylin ja työhyvinvoinnin on osoitettu olevan myönteisesti yhteydessä toisiinsa (Skakon ym. 2010; Kelloway & Barling 2010; Nielsen ym. 2008). Tämän tutkimuksen tulos tukee tätä näkemystä, koska tässä käytetty henkilöjohtamisen mittari sisälsi samoja aihealueita kuin transformationaalinen johtaminen (mm. innostaminen, kannustaminen). Tuottavuuden ja sairauspoissaolojen välistä tilastollista yhteyttä ei tässä tutkimuksessa voitu osoittaa, vaikka sairauspoissaolot ovatkin merkittävä kustannustekijä työpaikalle. Pelkästään sairausajan maksettujen palkkojen määrä voi olla suuruudeltaan yli 10 % vuotuisesta bruttotuotosta. Sinällään sairauspoissaolojen ja työn tuottavuuden välisen yhteyden puute ei ole yllättävä tulos kaupan alalla. Sairauspoissaolojen merkitys tuottavuudelle tai sen kasvuille on vähäisempi kuin kaupan koon tai sijainnin. Sairauspoissaolojen ja tuottavuuden välisen yhteyden puute on ymmärrettävää myös siitä näkökulmasta, että kaupan alalla fyysisen terveyden ja tuottavuuden välillä ei ole löytynyt merkittävää yhteyttä. Fyysinen terveys on ollut tutkimusten mukaan heikommin yhteydessä tuottavuuteen kuin psyykkinen terveys tai koettu hyvinvointi (Donald ym. 2005; Mäki-Fränki 2009; von Bonsdorff ym. 2009; Böckerman & Ilmakunnas 2008). Sairauspoissaaloista kaupan alalla suurimman osan muodostavat erilaiset tuki- ja liikuntaelinsairaudet, kun mielenterveys-sairauksien osuus on puolestaan selvästi pienempi kuin muilla toimialoilla (Kela 2010). Tässä tutkimuksessa ei voitu osoittaa henkilöjohtamisen ja tuottavuuden välistä yhteyttä. Tulos ei tuonut lisätietoa aiemmin esille tullesiiin käsitykseen henkilöjohtamisen ja tuloksellisuuden välisestä epäselvästä yhteydestä (Kuoppala ym. 2008). Sen sijaan tässä tutkimuksessa nousi esiin kehittämiseen osallistumisen, kuten vastausaktiivisuus ja osallistuminen kehityskeskusteluihin, yhteys tuottavuuteen tavarataloissa. Hypermarketeissa tätä yhteyttä ei voitu osoittaa. Kenties tavaratalomyyjän monipuolisempi työnkuva selittää tätä eroa. Tavaratalomyyjän määriteltyn toimenkuvaan kuuluu myyntityö, kun itsepalvelu-konseptissa myyjän työhön se ei samalla lailla kuulu. Osallistuminen kehittämiseen on osa yrityksen hyvästä henkilöstöjohtamisesta. Kaupan alalla on olemassa aikaisempaa näyttöä tuottavuuden ja yrityksen henkilöstöjohtamisen välisestä yhteydestä (Kauhanen 2007; Mäki-Fränki 2009).

Voi olla, että hyvinvoiva työyhteisö saa aikaan hyvää henkilöjohtamista samalla, kun hyvä henkilöjohtaminen aikaansaa hyvinvoivan työyhteisön. Suuret sairauspoissaolot edellyttävät esimieheltä enemmän työn järjestelyjä, mikä vaikuttaa koko työyhteisön toimintaan. Se, miten esimies onnistuu työjärjestelyissä, vaikuttaa työntekijöiden kokemuksiin henkilöjohtamisesta. Onkin todennäköistä, että esimiehen ja työntekijöiden välillä on vastavuoroinen suhde, kuten aiemmin on havaittu (Van Dierendonck ym. 2004; Skakon ym. 2008).

Tässä tutkimuksessa nousi esiin yleisistä sairaustilastoista poiketen työpaikan henkilöstön keskimääräisen iän ja sairauspoissaoloprosentin negatiivinen yhteys. Työpaikoissa, joissa oli enemmän nuoria, oli suurempi sairauspoissaoloprosentti. On mahdollista, että nuorten ja vanhojen työntekijöiden sairauspoissaolokäyttäytymisen taustalla ovat eri tekijät. Myös pitkien sairauspoissaolojen ja lyhyiden sairauspoissaolojen taustalla on ajateltu olevan erilaisia motivaatiotekijöitä (Väänänen 2005). Kokoaikaisten työsuhteiden määrän ja sairauspoissaoloprosentin välillä oli niin ikään tilastollisesti merkitsevä negatiivinen yhteys (vakioitu korrelaatio). Mitä enemmän kokoaikaista työntekijöitä oli, sitä matalampi oli sairauspoissaoloprosentti. Kokoaikaisuus voi lisätä sitoutumista työhön ja sitä kautta vaikuttaa sairauspoissaolokäyttäytymiseen.

Tutkimuksen vahvuutena olivat toisistaan riippumattomat mittarit, jotka eivät sisältäneet yhteiseen metodivarianssiin perustuvaa riippuvuutta. Asetelmaltaan tutkimus oli poikkileikkaus, joten kausaalisuuden suuntaa ei ollut mahdollista osoittaa. Tutkimuksessa käytetty työpaikkakohtainen sairauspoissaoloprosentti oli vertailukelpoinen objektiivinen mittari, mutta samalla se saattoi sisältää hyvin erilaista työpaikkakohtaista sairauspoissaolokäyttäytymistä. Lyhyiden ja pitkien sairauspoissaolojen esiintyvyys voi olla täysin työpaikan ominaisuuksista riippumatonta. Työpaikan sairauspoissaoloprosentti voi koostua muutaman henkilön pitkästä sairauspoissaolosta tai useamman henkilön lyhyistä sairauspoissaaloista. Yleisesti ottaen rekisteripohjaisten sairauspoissaotietojen käytön ongelmana on se, ettei niitä ole alun perin tarkoitettu sairauspoissaolojen seurantaan, ja siten ne voivat olla vajaita (Notkola 2005).

Työpaikkojen suhtautuminen sairauspoissaoloihin voi niin ikään vaikuttaa sairauspoissaoloprosenttien vaihteluun. Jossain työpaikoissa voi esiintyä enemmän sairaana töissä olemista kuin toisissa, ja toisissa työpaikoissa voi esiintyä enemmän sairauspoissaoloja, jotka eivät perustu sairauteen.

Tuottavuusmittari oli rakennettu niin, että se huomioi kaupan alan keskeiset tuottavuustekijät kuten myynti, pinta-ala ja työtunnit. On luontevaa ajatella, että henkilöjohtamisen laadulla ei ole yhteyttä esimerkiksi kaupan pinta-alaan. Tässä tutkimuksessa käytetty mittari ei sisältänyt muita henkilöstökuluja. Käytetty henkilöjohtamisen mittari mittasi sitä, kuinka myönteiseksi työpaikalla oli koettu esimiehen tapa toimia. Se ei suoraan siten ilmaise tyytymättömyyttä henkilöjohtamiseen, vaan sitä, että myönteistä käsitystä henkilöjohtamisesta ei ole. Tyytyväisyys ja tyytymättömyys henkilöjohtamiseen voivat olla eri dimensioita kuten Herzbergin työtyytyväisyysteoriassa (esim. Foster 2004).

Työelämän kehittäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen tarvitsee luotettavia mittareita toimenpiteiden vaikuttavuuden arvioimiseen. Keskeinen kysymys on, voidaanko työpaikkakohtaista sairauspoissaoloprosenttia käyttää työhyvinvoinnin mittarina. Työhyvinvointitutkimuksessa kannattaa hyödyntää rekisteripohjaisia sairauspoissaololajien eroja. Palkkahallinnon rekistereistä on mahdollisuus saada erikseen palkallisten ja palkattomien sairauspoissaolojen määrät. Palkalliset sairauspoissaolot kuvaavat enimmäkseen lyhyitä sairauspoissaoloja (alle 10 päivää) ja palkattomat enimmäkseen pitkiä sairauspäivärahoihin oikeutettavia sairauspoissaoloja (yli 9 päivää). Lyhyet sairauspoissaolot saattavat sisältää enemmän motivaatiopohjaisia sairauspoissaoloja kuin palkattomat sairauspoissaolot. Palkalliset sairauspoissaolot voisivat valottaa paremmin henkilöjohtamisen, tuottavuuden ja sairauspoissaolokäyttäytymisen välisiä yhteyksiä.

Usein sairauspoissaoloilla mitatulla työhyvinvoinnilla ja hyväksi koetulla johtamisella on yhteys. Tuottavuudella ei ole yhteyttä henkilöjohtamiseen ja sairauspoissaoloihin, kun sitä mitataan objektiivisilla keskenään riippumattomilla mittareilla. Mutta tuottavuudella ja henkilöstökäytännöillä on osoitettu olevan yhteys (esim. Kauhanen 2006; Vanhala & Kotila 2006). Kenties on niin, että työhyvinvointi ja hyväksi koettu henkilöjohtaminen liittyvät toisiinsa kuten hyvät henkilöstöjohtamiskäytännöt ja tuottavuus, mutta näiden kahden ilmiön välillä ei ole olemassa systemaattista yhteyttä?

Tuottavissa työpaikoissa työntekijät osallistuvat enemmän työpaikan kehittämiseen kuin vähemmän tuottavissa. Kenties tuottavalla työpaikalla on varaa panostaa henkilöstöön ja vähemmän tuottavalle hyvät henkilöstökäytännöt vaikuttavat tuloksellisuuden kasvuun (esim. Vanhala ym. 2006). Sekä työhyvinvoinnin että hyvän henkilöjohtamisen merkitys tuottavuudelle voi näkyä vasta pidemmän ajan kuluttua. Tämän tutkiminen edellyttää pitkittäistutkimusta ja mahdollisuutta vakiodia väliin tulevien muuttujien vaikutus, mikä on sekä haasteellista että tarpeellista.

## Kirjallisuus

- Arnold, K. A., Turner, K., Barling, J., Kelloway, K. E. & McKee, M. (2007) Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology* 12 (3), 193-203.
- Bamberger, P. A. & Bacharach, S. B. (2006) Abusive supervision and subordinate problem drinking: Taking resistance, stress and subordinate personality into account. *Human Relations* 59 (6), 723-752.
- Bonsdorff, M., Janhonen, M., Vanhala, S., Husman, P., Ylöstalo, P., Seitsamo, J. & Nykyri, E. (2009) Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen vuosina 1997-2007 – Tutkimus metalliteollisuudessa ja kaupan alalla. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 36. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Böckerman, P. & Ilmakunnas, P. (2008) Interaction of working conditions, job satisfaction and sickness absences: Evidence from a representative sample of employees. *Social Science & Medicine* 67, 520-528.
- Cranet (2006). Cranet Survey on Comparative Human Resource Management – International Executive Report 2005. Cranfield, UK: Cranfield University.
- Donald, I., Taylor, P., Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S. & Robertson, S. (2005) Work Environments, Stress, and Productivity: An Examination Using ASSET. *International Journal of Stress Management* 12, 409-423.
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2006) Työaikakatsaus. Työajat ja poissaolot EK:n jäsenyrityksissä 2005. [online].  
<URL: [http://www.ek.fi/ek/fi/tyomarkkinat\\_ym/tyoelama/tyoaika/tyoaikakatsaus2005.pdf](http://www.ek.fi/ek/fi/tyomarkkinat_ym/tyoelama/tyoaika/tyoaikakatsaus2005.pdf).  
Luettu 26.6.2006.
- Elo, A-L., Ervasti, J., Teräsaho, M., Hemmilä P., Lipponen J. & Salimäki A. (2009) Oikeudenmukaisella palkitsemisella kohti hyvinvointia ja tuloksellisuutta: tutkimus kahdessa yliopistossa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys 50/2009. Helsinki: Työministeriö.
- Elo, A-L., Ervasti, J. & Kuokkanen, A. (2010) Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Foster, J. J. (2004) Motivation in The Workplace. Teoksessa N. Chmiel (toim.) Introduction to Work and Organizational Psychology: A European perspective. Oxford, UK: Blackwell, 302-326.
- Guest, D. E. (2002) Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *Journal of Industrial Relations* 44 (3), 335-358.
- Johansson, G. (2007) The Illness Flexibility Model and Sickness Absence. Väitöskirja. Stockholm: Karolinska Institutet.
- Jurvansuu, S., Tuomi, K., Seitsamo, J. & Vahtera, J. (2000) Työn vaatimukset, organisaation toiminta ja henkilöstön hyvinvointi. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 15, Helsinki: Työterveyslaitos, 21-36.
- Kandolin, I. & Lindström, K. (2006) Tilanne eri aloilla. Työ ja Ihminen, Helsinki: Työterveyslaitos: Kaupan Liitto (2006) Kaupan tilastot 2006. [online]. <URL: [www.skl.multiedition.fi/www/fi/liitetiedostot/Kaupan\\_tilastot2006Net.pdf](http://www.skl.multiedition.fi/www/fi/liitetiedostot/Kaupan_tilastot2006Net.pdf). Luettu 27.3.2007
- Kauhanen, A. (2006) Henkilöstöjohtaminen ja tuottavuus. Case K-Citymarket Oy, Kansantaloustieteen laitos, Helsingin kauppakorkeakoulu 15.11.2006. (julkaisematon).
- Kauhanen, A. (2007) Essays on Empirical Personnel Economics. Väitöskirja. Helsinki: Helsingin Kauppakorkeakoulu.
- Kautto, M., Lindblom, A. & Mitronen, L. (2008) Kaupan liiketoimintaosaaminen, Helsinki: Talentum.
- Kelan sairausvakuutus tilasto 2010, Suomen virallinen tilasto, Kela. [online]. <URL: [http://uudistuva.kela.fi/it/kelasto/kelasto.nsf/alias/Sava\\_10\\_pdf/\\$File/Sava\\_10.pdf](http://uudistuva.kela.fi/it/kelasto/kelasto.nsf/alias/Sava_10_pdf/$File/Sava_10.pdf). Luettu 9.9.2011
- Kelloway, K. & Barling, J. (2010) Leadership development as an intervention in occupational health psychology, *Work & Stress* 24 (3), 260-279.

- Kivimäki, M., Elovainio, M. & Vahtera, J. (2003) Organizational justice and health of employees: Prospective study. *Occupational and Environmental Medicine* 60, 27–34.
- Kivimäki, M., Head, J., Ferrie, J. E., Hemingway, H., Shipley, M., Vahtera, J. & Marmot, M., (2005) Working while ill as a risk factor for serious coronary events: The Whitehall II Study. *American Journal of Public Health* 95, 98–102.
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J. & Vainio, H. (2008) Leadership, job well-being, and health effects – A systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational & Environmental Medicine* 50 (8), 904–915.
- Mäki-Fränti, P. (2009) Henkilöstön työkyky ja toimipaikkojen tuottavuus. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen työpapereita 118. Helsinki: Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos.
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J. & Brenner, S-O. (2008) The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress* 22 (1), 16–32.
- Notkola, V. (2005) Kansallisen tason poissaolotilasto ja poissaoloidiakaattorit sekä niiden kehitystarpeet ja -ehdotukset. Turku. (julkaisematon)
- Nyberg, A., Westerlund, H., Magnusson, H. & Theorell, T. (2008) Managerial leadership is associated with self-reported sickness absence and sickness presenteeism among Swedish men and women. *Scandinavian Journal of Public Health* 36, 803–811.
- Offerman, L. R. & Hellman, P. S. (1996) Leadership Behavior and Subordinates Stress: A 360° View. *Journal of Occupational Health Psychology* 1 (4), 382–390.
- Oksanen, P., Vahtera, J. & Kivimäki, M. (2006) Sairauspoissaolot. Työ ja ihminen, Helsinki: Työterveyslaitos.
- Päivittäistavarakauppa ry (2005). Päivittäistavarakauppa 2005–2006. [online]. <URL: [www.ptv.fi/fileadmin/ptv\\_tiedostot/Julkaisut/Paivittaistavarakauppa\\_2005-2006.pdf](http://www.ptv.fi/fileadmin/ptv_tiedostot/Julkaisut/Paivittaistavarakauppa_2005-2006.pdf)>. Luettu 28.9.2011.
- Ruohotie, P. (2006) Minäkäsityksen ja identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Teoksessa P. Juuti (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava, 114–128.
- Seeck, H. (2008) Johtamisopit Suomessa. Helsinki: Gaudeamus.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. & Guzman, J. (2010) Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work and Stress* 24, 107–139.
- Tregaskis, O., Mahoney, C. & Atterbury, S. (2004) International survey methodology: Experiences from the Cranfield network. Teoksessa C. Brewster, W. Mayrhofer & M. Moley (toim.) Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence? Oxford: Elsevier/Butterworth-Heinemann, 437–450.
- Vahtera, J., Kivimäki, M. & Virtanen, P. (2002) Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C. & Stride, C. (2004) Leadership Behaviour and Subordinate Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology* 9, 165–175.
- Vanhala, S. & Kotila, O. (2006) Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkennät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus* 4, 69–82.
- Väänänen, A. (2005) Psychosocial Determinants of Sickness Absence, A Longitudinal Study of Finnish Men and Women. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 67. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Wager, N., Feldman, G. & Hussey, T. (2003) The effect on ambulatory blood pressure of working under favourably and unfavourably perceived supervisors. *Occupational and Environmental Medicine* 60, 468–474.
- Ylitalo, M. (2006). Palkansaajien sairauspoissaolot. Teoksessa A-M. Lehto, H. Sutela & A. Miettinen (toim.) Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Tutkimuksia 244. Helsinki: Tilastokeskus.
- Yukl, G. (2006) Leadership in Organizations. 6th edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.

---

---

## **Rekrytoinnin kestoon vaikuttavat tekijät – mikroaineiston evidenssiä**

**Heikki Räisänen**

Työ- ja elinkeinoministeriö

---

### **Abstrakti**

Artikkelissa käsitellään rekrytoinnin kestoon vaikuttavia tekijöitä. Työnantajat ilmoittavat vuosittain julkiseen työnvälitykseen yli 500 000 avointa työpaikkaa, jolloin yhden päivän keston lyheneminen merkitsisi 1 400 hengen työllisyyden kasvua. Aineistona käytetään vuoden 2012 avointen työpaikkojen rekisteriaineistoa ja menetelmänä Coxin regressioanalyysia<sup>5</sup>. Analyysissa tarkastellaan avoinna olon keston lisäksi myös työnantajan prosessiin käyttämää aikaa. Aiemmissa tutkimuksissa työtarjouksen käyttö (ent. työhönsoitus) on aina vaikuttanut olennaisesti rekrytointiprosessia tehostavasti. Vastaavanlainen tulos saadaan nytkin. Työtarjouksesta täytettyjen paikkojen tehokkuusero muulla tavoin täytettyihin paikkoihin on jopa 50–60 prosenttiyksikköä. Keskeiset rekrytointiprosessia tehostavat tekijät näyttävät mallinnusten perusteella olevan työtarjouksesta täyttö, kaupunkimainen kuntatyyppi sekä alle 3 kuukauden työn kesto. Aiempiin rekrytointianalyysihin verrattuna tässä on parannuksena sovellettu avoinna olon keston ja työnantajan käyttämän ajan tarkastelua kontrollimielessä vain samoista paikoista. Avoinna olon kesto tiedetään kaikista paikoista, mutta työnantajan rekrytointiin käyttämä aika vain osasta. Analyysin perusteella tulokset eivät tulkinnallisesti muutu.

Avainsanat: rekrytointi, kesto, avoinna olo, rekrytointiviive, työtarjous

### **Johdanto**

Rekrytoinnin käsitemaailman muutoksia

Rekrytointitutkimuksen käsitemaailma on kokemassa muutosta: perinteistä kohtaantofunktion estimointia, jossa työttömät työnhakijat ja avoimet työpaikat ovat panoksia ja uudet työsuhteet tuotoksia, on kutsuttu tuon kysynnän ja tarjonnan yhteensovituksen yksityiskohtien heikon tuntemuksen vuoksi mustaksi laatikoksi (Petrangolo & Pissarides 2001, 424). Vähintäänkin se on partiaallinen, ellei peräti virheellinen relaatio (Farm 2011). Tuskinpa monikaan työnantaja on erikoistunut työttömien työnhakijoiden rekrytointiin. Toisaalta uudempi rekrytointitutkimus on haastanut avoimen työpaikan käsitteen merkityksen rekrytoinnissa. Nyt katsotaan, että rekrytointi voi tapahtua myös välittömästi, ilman avointa työpaikkaa (Noll, Heckmann & Rebien 2009, Farm 2009). Farm (2011) katsoo myös, että kohtaantofunktio on harhaanjohtava relaatio, koska vakanssivaranto ei määritä rekrytointia, vaan rekrytointivirta määrittää vakanssien määrän. Yritykset luovatkin hänen mukaansa vakansseja yhdessä mielessä (rekrytointiprosessit) välttääkseen vakansseja toisessa mielessä (täyttämättömät tehtävät).

---

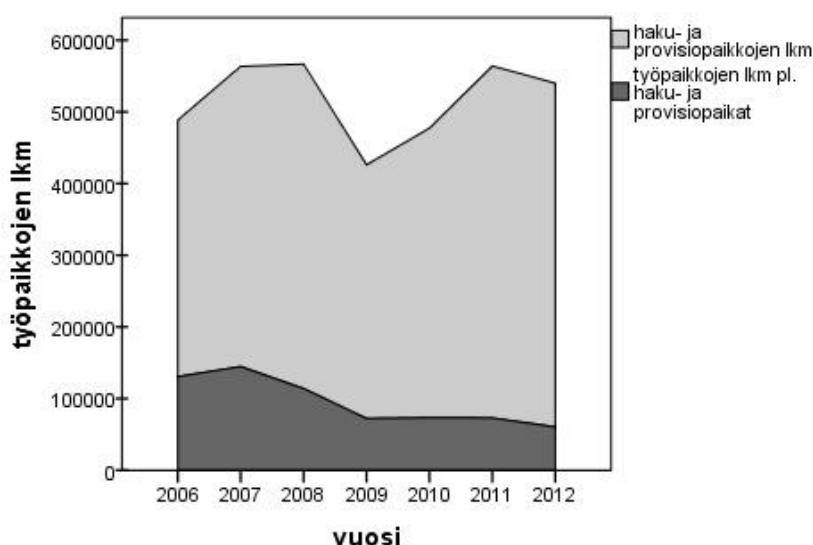
<sup>5</sup> Coxin regressiomalli on eloonjäämisanalyysi, jossa selitetään jatkuvaa aikamuuttujaa. Selittävät muuttujat voivat olla diskreettejä tai kategorisia.

Aineistomme on tässä mielessä varsin hyvä, koska se käsittelee työvoiman hankintaa, eikä ole sidottu avoimen työpaikan käsitteeseen. Uudempi rekrytointitutkimus asettaa haastetta ainakin julkiselle työvoimapalvelulle, jonka on hankala toimia ilman työnantajan ilmoittamaa avointa työpaikkaa. Empiirisesti uusien työpaikkojen luominen on ollut Suomessa kansainvälisesti melko voimakasta jaksolla 1997–2004 ja vastaavasti tuhoutuminen suhteellisen vähäistä (OECD 2009, 133).

OECD:n tietojen perusteella työvoiman uudelleenallokaatio on laajaa, ja on selvää, että se ylittää nettotyöllisyyden muutokset. Joka vuosi keskimäärin 20 % työpaikoista luodaan ja/tai tuhoutuu ja noin kolmannes kaikista työntekijöistä rekrytoidaan ja/tai eroaa (OECD 2009, 119). Sekä työpaikkojen että työntekijöiden uudelleenallokaatio on kasvualoilla muita suurempaa ja ne ovat palvelualoilla suurempia kuin teollisuudessa. Ilmakunnas ja Maliranta (2008) huomauttavat, että työpaikkojen synnyllä tarkoitetaan yritys- tai mieluummin toimipaikkatasolla havaittujen nettolisäysten summaa esimerkiksi vuoden aikavälillä. He ovat kehittäneet alan käsitteitä ja empiirisesti soveltaneet niitä Suomeen. Uusien työpaikkojen, vaihtuvuuden ja poistuman rekrytointiprosesseja on aiemmin Suomessa tutkittu vain vähän (vrt. Räisänen 2011; Koponen 2013; Koponen & Räisänen 2013). Enemmän tiedetään avointen työpaikkojen ja rekrytointiprosessien tehokkuudesta (Alatalo, Räisänen & Tuomaala 2010).

### Avoinna olon kesto ja työpaikkojen täyttö

Aluksi käsitellään tiiviisti makrotilastojen avulla avointen työpaikkojen rakenteen muutosta seitsemän viime vuoden aikana.



Kuvio 1. Työpaikkamäärien kehitys julkisessa työnvälityksessä, haku- ja provisiopaikat erikseen vuosina 2006–2012 (Lähde: TEM työnvälitystilastot, ATV9 ja ATV14)

Työnantajat ovat ilmoittaneet viime vuosina runsaasti avoimia työpaikkoja julkiseen työnvälitykseen. Finanssikriisin aiheuttamaa vuosien 2009–2010 notkahdusta lukuun ottamatta paikkamäärät ovat pysyneet yli puolen miljoonan tasolla vuosittain. Vuonna 2012 paikkojen määrä kuitenkin lievästi laski. Paikkojen rakenteessa on tapahtunut suuri muutos siinä, että vuodesta 2006 lähtien muiden kuin haku- ja provisiopaikkojen<sup>6</sup> volyymi on puolittunut ja vastaavasti haku- ja provisiopaikkojen noussut. Vuosina 2009 ja 2010 avoinna olojen kestot

<sup>6</sup> Hakupaikalla tarkoitetaan julkisessa työnvälityksessä avointa työpaikkaa, jonka viimeinen hakupäivämäärä on ennalta määritetty.



laskivat, mikä olikin suhdannetilanteeseen nähden normaalia (joskin paikkamäärät elpyivät jo 2010). Sen sijaan vuosina 2011 ja 2012 avoinna olon kestot ovat jatkaneet kasvuaan, vaikka vuonna 2012 ajaututtiin taantumaan. Paikkamäärät pysyivät silti korkealla.

Vuoden 2013 ensimmäisellä vuosipuoliskolla avoinna olon kestot jatkoivat kasvuaan ollen 28 päivää. Vaikka rekrytointivolyymi onkin lievästi hiljentynyt, on kestojen kasvu suhdanne- ja työmarkkinatilanteeseen nähden yllättävää: kun työtöntä työvoimaa on melko runsaasti tarjolla, pitäisi avointen paikkojen täyttyä suhteellisen nopeasti, nopeammin kuin kireiden markkinoiden korkeasuhdanteessa. Nyt näin ei näytä käyvän.

Yrityssektori oli myös vuonna 2012 ylivoimainen rekrytoija, kuntasektori on toinen merkittävä työvoiman hankkija. Henkilöstön koko on useimmin 0–4 henkeä, mutta yli 1 000 hengen suuret työnantajat hankkivat myös paljon työvoimaa. Kokoaikatyö on edelleen selkeästi yleisin työaikaamuoto, vaikka osa-aikaisia ja vuorotöitäkin esiintyy jonkin verran. Julkisen työnvälityksen rekisterissä yleisin paikan täyttötapa on ”haku aika päättynyt”. Tämä kuvaa ainakin kahta asiaa: 1) ennalta määritellyn hakuajan käyttö on varsin yleistä ja 2) TE-toimistolta ei ilmeisesti usein edellytetä muuta kuin paikan laittamista Internetiin hakijoiden nähtäväksi. TE-toimiston hakijalla täyttö ja työtarjouksesta täyttö ovat seuraavaksi yleisimmät täyttötavat. Yli 12 kuukauden työn kesto on ylivoimaisesti tyypillisintä rekrytoinnissa, joskin 1 kuukauden ja 12 kuukauden välille sijoittuvia määräaikaista tehtäviä on myös runsaasti. Työpaikat ovat pääasiassa palkkatyötä. Uusimaa on keskeisin rekrytointialue Suomessa. Muista ELY-alueista erottuvat lähinnä Pirkanmaa, Varsinais-Suomi, Pohjois-Pohjanmaa ja Häme.

Työpaikkailmoituksia oli julkisessa työnvälityksessä v. 2012 yhteensä 279 253 ja näissä avoimia työpaikkoja 514 300. Valtaosa (88 %) oli palkkatyötä, kun provisiopaikat<sup>7</sup> (4 %), yrityspaikat<sup>8</sup> (3 %) ja vuorottelusijaisuudet<sup>9</sup> (5 %) muodostivat loppuosan. Yritysten rekrytointi on keskeistä (71 % ilmoituksista), sen jälkeen kuntien (15 %), yksityisten yhteisötyönantajien (5 %), kuntainliittojen (4 %), valtion (3 %) ja yksityishenkilöiden ja kotitalouksien (2 %). Provisiopaikkoja on etenkin yrityssektorilla (6 % sektorin rekrytoinnista) ja kotitalouksissa (2 %), yrityspaikkoja puolestaan löytyy yrityksissä (4 %), yksityisillä yhteisötyönantajilla (2 %) ja kotitalouksilla (1 %). Vuorottelusijaisuuksien merkitys poikkeaa voimakkaasti sektoreittain: kun yrityssektorilla vain 3 % rekrytoinnista on vuorottelusijaisuuksia, edustaa tämä valtiolla 20 % työvoiman hankinnasta ja kuntainliitoissa 13 % sekä kunnissa 12 %. Yksityisillä yhteisötyönantajilla tämä edustaa 7 %:n osuutta rekrytoinnissa.

Seuraavaksi analysoidaan mikroaineiston avulla työpaikkojen avoinna olon kestoa ja täyttöä julkisessa työnvälityksessä vuonna 2012.

### **Malli 1. Työtarjouksesta täyttö kerrostumamuuttujana<sup>10</sup>**

Seuraavassa on esimoitu avoinna olleiden työpaikkojen avoinna olon kestoa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. TE-toimiston työtarjous<sup>11</sup> on edelleen varsin voimaperäinen työvoimapolitiittinen väline, koska työtarjouksesta täytetyt paikat ovat avoinna huomattavasti

<sup>7</sup> Provisiopaikka tarkoittaa työpaikkaa, jossa palkka tai sen osa muodostuu provisiona työtuloksen mukaan.

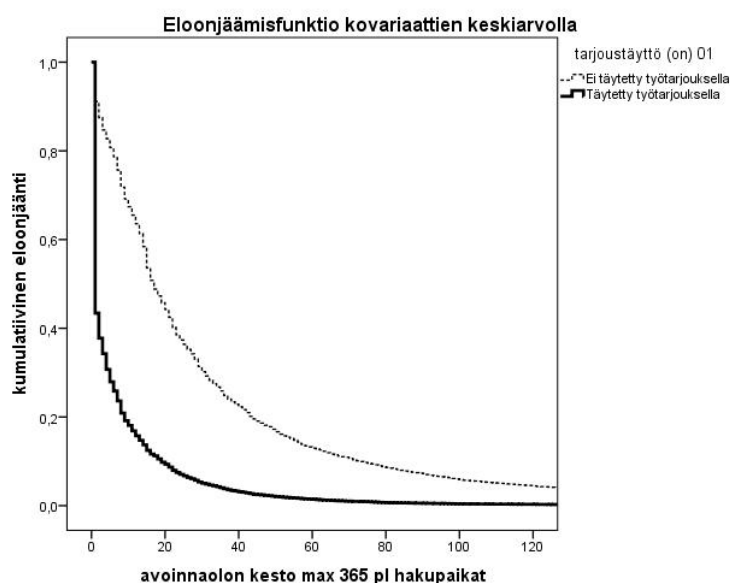
<sup>8</sup> Yrityspaikka tarkoittaa työpaikkaa, johon haetaan yrittäjää, esimerkiksi yritysketjuun.

<sup>9</sup> Vuorottelusijaisuus tarkoittaa vuorotteluvapaalle lähtevän henkilön sijaiseksi organisaatioon palkattavaa.

<sup>10</sup> Kerrostumamuuttuja tarkoittaa sitä, että eloonjäänti lasketaan mallissa kussakin havaintopisteessä kullekin kerrostumalle erikseen, tässä tapauksessa erikseen työtarjouksesta ja muutoin täytetyille paikoille.

<sup>11</sup> Työtarjous on TE-toimiston työttömälle työnhakijalle antama yksilöity kehoitus ottaa aktiivisessa työnhakutarkoituksessa yhteyttä avointa työpaikkaa tarjoavaan työnantajaan. Tämän noudattamatta jättäminen voi johtaa työttömyysturvasanktioihin.

lyhyemmän aikaa kuin muut paikat. Koska työtarjouksesta täytettävät paikat ovat oletettavasti erilaisia kuin muut työpaikat, on tätä eroa pyritty vakioimaan käyttämällä mallissa useita selittäviä muuttujia. Vaikka työpaikat ovat samanlaisia useiden tekijöiden (koulutusvaatimuksen esittämisen, työajan, työn keston, henkilöstön koon, kuntatyyppin ja työpaikan tyyppin) suhteen, on tehokkuusero paikkojen täyttämisessä vuoden 2012 tilanteessa tavanomaisimmilla paikkojen avoinna olojen kestoilla jopa 40–50 prosenttiyksikköä ja hieman pidemmilläkin kestoilla (jossa valtaosa paikoista on jo täytynyt) vielä 15–30 prosenttiyksikköä. Tulokset ovat samanlaiset kuin aiemmiltakin vuosilta laaditut mallinnukset osoittavat. Mallin selittävistä muuttujista nopeaa avoinna olon päättymistä estimoivat parhaiten yli 200 hengen henkilöstön koko ja työn alle 3 kuukauden kesto.



Kuvio 2. Eloonjäämisfunktio kerrostettuna työtarjouksen käytöllä, hakupaikat pl.

Taulukko 1. Eloonjäämisfunktion arvoja eräillä avoinna olon kestoilla

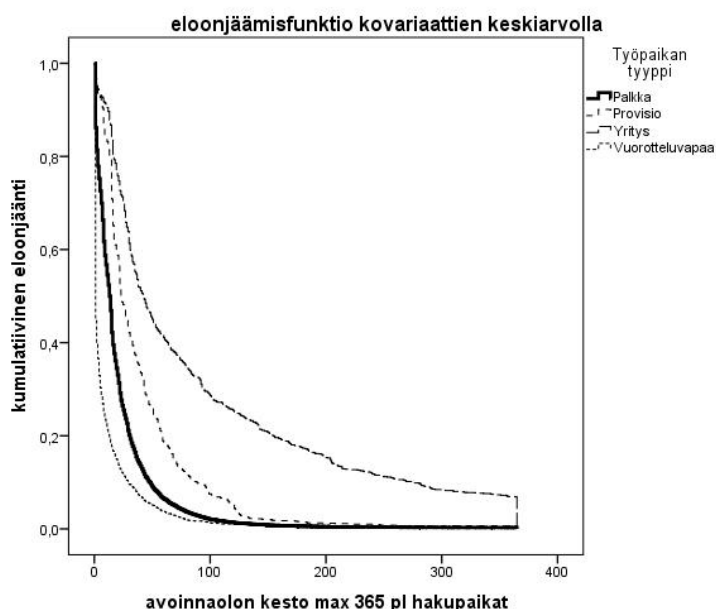
avoinna olon kesto, päivää	ei tarjoustäyttöä	täytetty työtarjouksesta	erotus, %-yksikköä
1	.91	.43	48
8	.72	.21	51
15	.54	.13	41
20	.44	.09	35
25	.36	.07	29
30	.30	.05	25
35	.26	.04	22
50	.17	.02	15

Taulukko 2. Työpaikan avoinna olon estimointi, Coxin regressio

Mallin muuttujat <sup>12</sup>							
	B	keski- virhe	Wald	merkit- sevyys	Exp(B)	95,0% LV Exp(B)	
						alaraja	yläraja
koulutusvaatimus (on)	,075	,047	2,544	,111	1,078	,983	1,182
työaika (ei pvätyö)	-,045	,012	14,995	,000	,956	,934	,978
työnkesto (alle 3 kk)	,218	,012	314,003	,000	1,243	1,213	1,273
hlöstökoko (min. 200)	,251	,013	349,135	,000	1,285	1,252	1,320
kuntatyyppi (kaupunkim.)	,096	,011	77,765	,000	1,101	1,077	1,124
tp.tyyppi (ei palkkatyö)	,014	,014	1,008	,315	1,014	,986	1,043

## Malli 2. Työpaikan tyyppi kerrostumamuuttujana

Seuraavassa mallinnuksessa käytetään kerrostumamuuttujana työpaikan tyyppiä ja selittävät muuttujat ovat muutoin samoja kuin edellä, paitsi työpaikan tyypin tilalla on nyt selittäjänä työtarjouksesta täyttö. Erot eri työpaikkojen tyypin mukaan ovat melko huomattavat. Lainsäädännön perusteella vain TE-toimistojen työttömille työnhakija-asiakkaille tarkoitetut vuorotteluvapaasijaisuudet täyttyvät tehokkaimmin: yhdessä päivässä jo 55 % näistä paikoista on täyttynyt. Palkkatyöpaikkojen täytön tehokkuus on myös hyvää tasoa ja eloonjäämiskäyrä muistuttaa vuorottelusijaisuuksien muotoa. Provisiopaikkojen täyttö on jo selvästi hitaampaa ja kaikkein hitaimmin täyttyvät yrittäjäpaikat. Provisio- ja yrittäjäpaikoissa henkilökohtaiset ominaisuudet ovat olennaisia valintakriteereitä.



Kuvio 3. Eloojäämisfunktio kerrostettuna työpaikan tyypillä, hakupaikat pl.

<sup>12</sup> Mallin ominaisuudet: N=38 138, -2 log likelihood = 686 395, khii<sup>2</sup>=764,5, merkitsevyys \*\*\*

Taulukko 3. Työpaikan avoinna olon estimointi, Coxin regressio

Mallin muuttujat<sup>13</sup>

	B	keski- virhe	Wald	merkit- sevyys	Exp(B)	95,0% LV Exp(B)	
						alaraja	yläraja
koulutusvaatimus (on)	,171	,047	13,277	,000	1,187	1,082	1,301
työaika (ei pvätyö)	-,066	,012	31,501	,000	,936	,915	,958
työn kesto (alle 3 kk)	,260	,012	462,493	,000	1,297	1,267	1,328
hlöstökoko (min. 200)	,098	,014	48,702	,000	1,102	1,073	1,133
tarjoustäyttö (on)	,730	,016	2106,487	,000	2,074	2,011	2,140
kuntatyyppi (kaupunkim.)	,067	,011	37,675	,000	1,069	1,046	1,092

Työtarjouksesta täyttö saa korkeimman riskisuhteen nopealle avoinna olon päättymiselle. Työtarjouksesta täytetyn paikan avoinna olon keston riskisuhde (ennen seuraavaa päivää) on 107 % korkeampi kuin muutoin täytetyn paikan eli paikka täyttyy tätä suuremmalla ”todennäköisyydellä” nopeasti.

Työpaikat merkitään TE-toimistoissa nykyisin yhteistyössä työnantajan kanssa hyvin yleisesti ns. hakupaikoiksi eli niille määritellään ennalta viimeinen hakupäivämäärä. Kuten kuviosta 1 ilmeni, on muiden paikkojen volyyymi puolittunut vuodesta 2006 lähtien. Kehitys asettaa uusia kysymyksiä työpaikkojen täytön tehokkuusanalyysille. Periaatteessa täytön tehokkuutta olisi järkevää analysoida vain muiden kuin ennalta määritellyn hakuajan omaavien paikkojen osalta. Mikäli paikalle on jo ennalta asetettu viimeinen hakupäivämäärä, mitä mieltä täytön tehokkuuden analyysissa olisi? Paikan täyttöön ei tällöin pitäisi vaikuttaa se, löytyykö paras hakija ensimmäisenä vai viimeisenä hakupäivänä. Kenties asia ei ole kuitenkaan näin yksiselitteinen. Tehokkuusanalyysissa sovelletut analyysimenetelmät soveltuvat kuitenkin myös sen tutkimiseen, mitkä tekijät vaikuttavat avoinna olon keston, vaikka tuo kesto olisi ennalta määrätty julkisen viran hakuprosessin tapaisesti. Tällöin lähinnä analyysin tulkinta muuttuu: enää ei analysoida samassa mielessä markkinoilla muodostuvaa tehokkuutta, vaan avoinna olon määräytymiseen vaikuttavia tekijöitä. Hakuajallisten paikkojen tapauksessa analyysin pitäisi paljastaa siis se, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että työnantaja ja TE-toimisto ovat sopineet paikalle tietyn mittaisen hakuajan. Analyysia ei kannata rajata vain muihin kuin haku- ja provisiopaikkoihin. Lisäksi hakuajallisissa paikoissa on aivan yhtä mielekästä tutkia koko rekrytointiajan tehokkuutta kuin muissakin paikoissa.

**Malli 3. Työtarjouksesta täyttö kerrostumamuuttujana (kaikki paikat)**

Seuraavaksi tarkastellaan kaikkien avointen paikkojen avoinna olon keston vaikuttavia tekijöitä. Kerrostumamuuttujana käytetään paikan täyttöä työtarjouksesta. Työtarjouksesta täyttö liittyy myös kaikissa paikoissa selvästi lyhyempään avoinna olon keston kuin muilla tavoin täytetyt työpaikat. Selittävästi muuttujista koulutusvaatimus ei ole tilastollisesti merkitsevä, mutta piste-estimaatin perusteella vaatimuksen esittäminen liittyy toisin kuin ilman hakupaikkoja lasketussa mallissa, pitempiketoisiin avoinna oloihin. Myös vähintään 200 hengen henkilöstökoko liittyy tässä mallissa pitkiin kestoihin. Muu kuin palkkatyö näyttää laskevan nopean täytön riskiä.

<sup>13</sup> Mallin ominaisuudet: N=38 138, -2 log likelihood = 678 851,5, khii<sup>2</sup>=3130,4, merkitsevyys \*\*\*

Taulukko 4. Eloonsijämisfunktion arvoja eräillä avoinna olon kestoilla

avoinna olon kesto, päivää	ei tarjoustäyttöä	täytetty työtarjouksesta	erotus, %-yksikköä
1	.98	.46	52
8	.85	.25	60
15	.60	.16	44
20	.36	.12	24
25	.25	.09	16
30	.18	.07	11
35	.13	.06	7
50	.07	.03	4

Taulukko 5. Työpaikan avoinna olon estimointi, Coxin regressio

Mallin muuttujat<sup>14</sup>

	B	keski- virhe	Wald	merkit- sevyys	Exp(B)	95,0% LV Exp(B)	
						alaraja	yläraja
koulutusvaatimus (on)	-,007	,039	,030	,863	,993	,921	1,072
työaika (ei päivätyö)	-,026	,005	27,999	,000	,974	,965	,984
työn kesto (alle 3 kk)	,082	,006	165,984	,000	1,086	1,072	1,100
hlöstökoko (min. 200)	-,033	,005	42,333	,000	,967	,958	,977
kuntatyyppi (kaupunkim.)	,209	,005	1439,609	,000	1,232	1,219	1,245
tp. tyyppi (ei palkkatyö)	-,175	,008	512,928	,000	,840	,827	,853

**Malli 4. Työpaikan tyyppi kerrostumamuuttujana (kaikki paikat)**

Tarkasteltaessa kaikkia paikkoja työpaikan tyyppi kerrostumamuuttujana, on eloonsijämisikäyrän muoto jossain määrin erilainen kuin ilman hakupaikkoja lasketussa mallissa. Lyhyillä kestoilla vuorottelusijaisuuksien ero palkkatyöpaikkoihin on suurempi kuin ilman hakupaikkoja. Provisiopaikat eivät poikkea palkkatyöpaikkojen avoinna olostä yhtä systemaattisesti kuin ilman hakupaikkoja asiaa tarkasteltaessa. Työtarjouksen käyttö vaikuttaa avoinna olon kestoon selittäjistä voimakkaimmin lisäten avoinna olon päättymisen riskiä. Vaikutus on suurempi kuin mikään toimintaympäristöä, työnantajaa ja itse työpaikkaa kuvaavista tekijöistä.

<sup>14</sup> Mallin ominaisuudet: N=197 490, -2 log likelihood = 4 329 558,1, khii<sup>2</sup> = 2 082,2, merkitsevyys \*\*\*

Taulukko 6. Työpaikan avoinna olon estimointi, Coxin regressio

Mallin muuttujat <sup>15</sup>							
	B	keski- virhe	Wald	merkit- sevyys	Exp(B)	95,0% LV Exp(B)	
						alaraja	yläraja
koulutusvaatimus (on)	,106	,039	7,545	,006	1,112	1,031	1,199
työaika (ei päivätty)	-,036	,005	52,276	,000	,965	,956	,974
työn kesto (alle 3 kk)	,106	,006	277,287	,000	1,112	1,098	1,125
hlöstökoko (min. 200)	-,081	,005	243,654	,000	,922	,913	,932
kuntatyyppi (kaupunkim.)	,185	,005	1138,850	,000	1,203	1,191	1,216
tarjoustäyttö (on)	,336	,012	796,970	,000	1,399	1,367	1,432

### Koko rekrytointiprosessin kesto

Rekrytointiprosessi koostuu kahdesta erilaisesta osasta: työnhakijan ja työnantajan näkökulmasta. Työnhakijalle rekrytointi näyttäytyy avoinna olon kautta. Hakija voi hakea avointa työpaikkaa. Vasta kun avoinna olo päättyy, työnantaja suorittaa valinnan, tekee päätöksen ja odottaa valitun henkilön työn aloittamista. Kun avoinna olo on työnhakijan näkökulma, on päätöksenteko- ja aloittamisviiveestä sekä täyttöviiveestä koostuva aika, rekrytointiviive, työnantajan osuus prosessissa. Työnantajan näkökulma on kuitenkin samalla koko prosessin kesto.

Kuviossa 4 esitetyt rekrytointiprosessin osatekijät voidaan kuvata seuraavasti:

Avoinna olon kesto = (avoinna olon päättymispäivä – avoinna olon alkamispäivä) + 1

Rekrytointiaika = avoinna olon kesto + täyttöviive + päätöksentekoviive + aloittamisviive

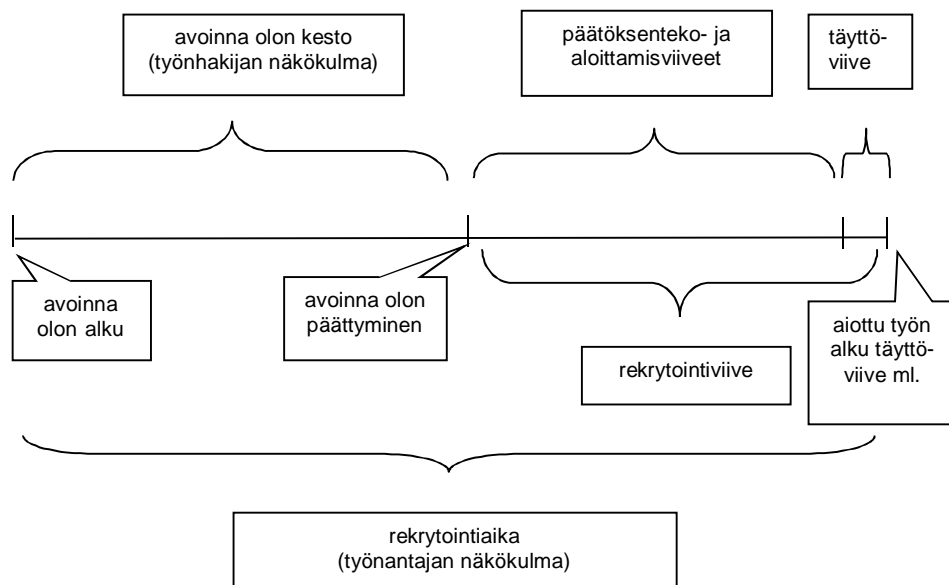
Rekrytointiviive = rekrytointiaika – avoinna olon kesto = täyttöviive + rekisteröintiviive + päätöksentekoviive

Täyttöviive = työpaikan täyttöpäivä – aiottu työn alkamispäivä + 1 (jossa täyttöpäivä  $\geq$  aiottu alkamispäivä)

Kuviossa ei ole esitetty rekisteröintiviivettä. Sillä kuvataan aikaa, joka kuluu työnantajan avoimen työpaikan ilmoittamisesta sen nähtävillä oloon. Tietoteknisin ratkaisuin rekisteröintiviive on voitu lähes poistaa julkisessa työnvälityksessä eli työpaikat saadaan Internetiin näkyviin välittömästi. Rekisteröintiviivettä voi kuitenkin silti esiintyä. Esimerkiksi sunnuntain lehteä rekrytointi-ilmoittelussa käyttävä työnantaja kohtaa jo useiden päivien rekisteröintiviiveen. Rekrytointiajan minimiarvo on 2 päivää. Tämä johtuu siitä, että nopeimmillaan paikka laitetaan avoimeksi ja täytetään yhdessä päivässä, jolloin työ voisi alkaa seuraavana päivänä eli kokonaiskesto koko prosessissa on siis 2 päivää. Tästä voi kyllä esiintyä poikkeuksia, jos työ alkaa saman tien. Tällaisten tapausten määrä ei voi kuitenkaan olla suuri ja koska on loogisempaa laskea rekrytointiaika edellä esitetyllä tavoin, käytetään tätä muuttujamäärittelyssä.

<sup>15</sup> Mallin ominaisuudet: N=197 490, -2 log likelihood = 4 257 487,7, khii<sup>2</sup>= 2 405,5, merkitsevyys \*\*\*

Kuvio 4. Työpaikan avoinna olo, rekrytointiaika ja viiveet (Räisänen 2006, 3).



#### Malli 5. Rekrytointiviive työtarjous kerrostumamuuttujana, hakupaikat pois lukien

Aluksi tarkastellaan työnantajan käyttämää aikaa hakupaikat pois lukien. Malli on laskettu käyttäen tarjoustäyttöä kerrostumamuuttujana. Havaitaan, että selittävistä muuttujista vain kaksi on tilastollisesti merkitsevää ja muiden muuttujien kertoimet asettuvat ykkösen tuntumaan. Muu kuin palkkatyö sekä lievemmin kaupunkimainen kuntatyyppi lisäävät työnantajan nopean toiminnan "riskiä", toisin sanoen riskisuhde nopealle rekrytointiviiveen päättymiselle on näissä tapauksissa suurempi kuin palkkatyössä tai ei kaupunkimaisessa kunnassa. Työtarjouksesta täyttö liittyy muutamaa ensimmäistä työnantajan rekrytointiin käyttämää päivää (rekrytointiviiveessä) lukuun ottamatta tehokkaampaan prosessiin kuin muu täyttö. Tehokkuuserot rekrytointiviiveessä ovat kuitenkin alle 10 %-yksikön tasolla.

#### Malli 6. Rekrytointiviive työpaikan tyyppi kerrostumamuuttujana, hakupaikat pois lukien

Taulukko 7. Rekrytointiviiveen estimointi, hakupaikat pl., Coxin regressio

Mallin muuttujat <sup>16</sup>							
	B	keski- virhe	Wald	merkit- sevyys	Exp(B)	95,0% LV Exp(B)	
						Lower	yläraja
koulutusvaatimus (on)	-,013	,056	,056	,813	,987	,884	1,102
työaika (ei pvätyö)	,033	,019	2,882	,090	1,033	,995	1,073
työn kesto (alle 3 kk)	,010	,019	,308	,579	1,011	,974	1,049
hlöstökoko (min. 200)	,010	,017	,318	,573	1,010	,976	1,044
kuntatyyppi (kaupunkim.)	,102	,017	36,546	,000	1,107	1,071	1,144
tarjoustäyttö (on)	,190	,023	68,650	,000	1,209	1,156	1,265

<sup>16</sup> Mallin ominaisuudet: N= 17 267, -2 log likelihood = 282 482,1, khii<sup>2</sup>= 97,6, merkitsevyys \*\*\*

Tässäkin mallissa vain kaksi selittävää muuttujaa ovat tilastollisesti merkitseviä, eivätkä odotetun beta-kertoimen piste-estimaatit juuri poikkea ykkösestä. Mallinnuksen perusteella voidaan sanoa vain tarjoustäytön sekä lievemmin kaupunkimaisen kuntatyyppin tehostavan työnantajan osuutta rekrytoinnissa. Mielenkiintoista onkin, että työn tai työnantajan ominaisuudet eivät näytä vaikuttavan rekrytointiivieeseen. Ensimmäisenä rekrytointiivieen päivänä koko rekrytointiprosessin päättymisen riski on suurin yrittäjä- ja provisiopaikoissa. Ero palkkatyöhön ja vuorottelusijaisuuksiin on 15–18 %-yksikköä. Kahdeksan päivän kohdalla provisiopaikkaan rekrytointiprosesseja on päättynyt eniten, sitten vuorottelusijaisuuksiin hakuja. Tehokkuusero eri työpaikkatyyppien välillä on jo supistunut alle 10 %-yksikköön. Työnantaja näyttää hoitavan erityisen tehokkaasti provisiopaikkoihin rekrytoinnista oman osuutensa eli valinnan, päätöksenteon ja valitun työn aloittamisen. Palkkatyöhön ja yrityspaikkoihin rekrytoinnissa työnantaja käyttää eniten aikaa.

### Malli 7. Rekrytointiivie työtarjous kerrostumamuuttujana, kaikki paikat

Mallissa ainoastaan koulutusvaatimus -muuttuja ei ole tilastollisesti merkitsevä<sup>17</sup>. Kaikkein voimakkaimmin rekrytointiprosessin päättymisen riskiä kasvattaa muu kuin palkkatyö, 67 % palkkatyöhön verrattuna. Muu kuin päivätyö kasvattaa riskiä 33 % päivätyöhön nähden. Vähintään 200:n henkilöstökoko laskee päättymisen riskiä 30 % pienempiin henkilöstökokoihin nähden. Tässäkin kaupunkimainen kuntatyyppi lisää päättymisriskiä, kuten lievemmin alle 3 kuukauden työn kestokin. Työtarjouksesta täyttö vaikuttaa voimakkaasti myös työnantajan prosessiin: 8 päivästä 35 päivään rekrytointiivieessä tätä aiemmin tarjouksesta täytetyt työpaikat päättävät rekrytointiprosessinsa 20–31 %-yksikköä tehokkaammin kuin muilla tavoin täytetyt työpaikat. Ero on jo rekrytointiivieen ensimmäisenä päivänä 14 %-yksikköä työtarjouksesta täytettyjen paikkojen hyväksi.

### Malli 8. Rekrytointiivie työpaikan tyyppi kerrostumamuuttujana, kaikki paikat

Taulukko 8. Rekrytointiivieen estimointi, kaikki paikat, Coxin regressio

Mallin muuttujat <sup>18</sup>							
	B	keski- virhe	Wald	Sig.	Exp(B)	95,0% LV Exp(B)	
						alaraja	yläraja
koulutusvaatimus (on)	-,002	,051	,002	,969	,998	,903	1,103
työaika (ei pvätyö)	,286	,009	942,961	,000	1,332	1,308	1,356
työn kesto (alle 3 kk)	,101	,011	80,821	,000	1,106	1,082	1,131
hlöstökoko (min. 200)	-,361	,009	1796,042	,000	,697	,686	,709
kuntatyyppi (kaupunkim.)	,151	,009	267,213	,000	1,163	1,142	1,184
tarjoustäyttö (on)	,595	,018	1042,008	,000	1,813	1,749	1,880

<sup>17</sup> Tällaisessa kokonaisuaineistossa tilastollinen merkitsevyys ei ole otantateorian mielessä relevantti asia, mutta sitä käytetään silti kuvaamaan tämänkokoisen aineiston ominaisuuksia ikään kuin jos aineisto olisikin otos jostain perusjoukosta. Se auttaa myös tulkinnoissa: jos tavanomainen kertoimen luottamusväli menee ykkösen molemmille puolin, ei piste-estimaatille kannata asettaa tulkinnassa paljon merkitystä.

<sup>18</sup> Mallin ominaisuudet: N= 62 913, -2 log likelihood = 1 199 181,6, khii<sup>2</sup>= 5021,3, merkitsevyys \*\*\*



Mallin tulokset ovat paljolti samat kuin edellä. Nyt muu kuin palkkatyö-muuttuja on purettu kerrostumamuuttujana osatekijöihinsä ja nähdään rekrytointiviiveessäkin vuorottelusijaisuuksien prosessin tehokkuus muihin työpaikan tyyppeihin nähden. Palkkatyöhön rekrytointi on kokonaisuutena työnantajan osuutena mitattuna tehottominta. Provisio- ja yritysmaat ovat aivan lyhimmissä kestoissa tehokkaimpia, mutta tämän jälkeen vuorottelusijaisuuksien ja palkkatyön välissä. Tarjoustäyttö lisää mallissa 81 % rekrytointiprosessin päättymisen riskiä muihin täyttötapoihin verrattuna. Kiinnostava tulos onkin, että työtarjous ei ole ainoastaan työpaikan avoinna oloa tehostava palvelumuoto, vaan vaikuttaa voimakkaasti samansuuntaisesti vielä työnantajan osuudessakin.

## Päätelmiä

Mallinnusten tulosten perusteella voidaan tehdä yhteenvetoa siitä, miten eri selittävät muuttujat vaikuttavat rekrytointiprosessin pääkomponenttien tehokkuuteen. Pääkomponenteilla tarkoitetaan tässä avoinna olon kesto (työnhakijan näkökulma) ja rekrytointiviivettä (työnantajan osuus).

Taulukko 9. Eri tekijöiden<sup>19</sup> vaikutus rekrytointiprosessin pääkomponenttien tehokkuuteen (+ = lisää tehokkuutta, - = vähentää tehokkuutta +/- = ei vaikutusta)

selittävä muuttuja	avoinna olo, kaikki paikat	rekrytointiviive, kaikki paikat	avoinna olo, hakupaikat pl.	rekrytointiviive, hakupaikat pl.
koulutusvaatimus (on)	+	+/-	+	+/-
työaika (ei päivätyö)	-	+	-	+/-
työn kesto (alle 3 kk)	+	+	+	+/-
henkilöstökoko (min. 200)	-	-	+	+/-
kuntatyyppi (kaupunkimainen)	+	+	+	+
työpaikan tyyppi (ei palkkatyö)	-	+	+/-	+
työtarjouksesta täyttö (on)	+	+	+	+

Kaikkia paikkoja tarkasteltaessa rekrytointiprosessia sekä avoinna olossa että rekrytointiviiveessä tehostavia tekijöitä ovat alle kolmen kuukauden työn kesto, kaupunkimainen kuntatyyppi sekä työtarjouksesta tapahtuva työpaikan täyttö. Prosessin tehokkuutta vähentää kummassakin pääkomponentissa vähintään 200:n henkilöstömäärä. Koulutusvaatimuksen esittäminen tehostaa avoinna olon tehokkuutta, mutta ei vaikuta rekrytointiviiveeseen. Sen sijaan tässä kaikkein mielenkiintoisimmat tekijät ovat työaika ja työpaikan tyyppi. Muu kuin päivätyö pitkittää avoinna oloa, mutta tehostaa työnantajan osuutta prosessissa. Täsmälleen samanlainen tulos saadaan muusta kuin palkkatyöstä. Tällaisiin paikkoihin rekrytoitaessa näyttäisi siltä, että työnantaja pyrkii valinta- ja päätöksentekoprosessia ja työn aloittamista vauhdittamalla kompensoimaan pitkäkestoista avoinna oloa.

Hakupaikat pois lukien lasketuilla malleilla ei voida paikallistaa eri suuntiin prosessin eri osissa vaikuttavia tekijöitä. Tämä johtuu siitä, että rekrytointiaikaa koskeva tieto saadaan laskettua vain pienelle osalle aineistoa. Näistä malleista saatava lisäevidenssi vahvistaa kuvaa siitä, että kaupunkimainen kuntatyyppi ja työtarjouksesta täyttö tehostavat prosessin kumpaakin osaa. Avoinna oloa tehostavat tässä lisäksi koulutusvaatimuksen esittäminen, alle kolmen kuukauden työn kesto ja vähintään 200:n henkilöstömäärä. Muu kuin päivätyö vähentää avoinna olon

<sup>19</sup> Tässä esitetään mallinuksissa käytettyjä binaarimuuttujia, sulkeissa esitetään luokan 1 arvo.

tehokkuutta. Kun verrataan avoinna olojen tuloksia keskenään ja rekrytointiviiveiden tuloksia keskenään kaikkien paikkojen sekä hakupaikat pois laskettujen osalta, on suuri henkilöstömäärä ainut tekijä, joka vaikuttaa erisuuntaisesti saman komponentin sisällä: kaikkien paikkojen osalta se vähentää ja hakupaikat pois lukien lisää tehokkuutta avoinna olossa.

Seuraavaksi pyritään edelleen täsmentämään tarkastelua vertailtavuuden osalta. Sen vuoksi lasketaan mallit, joissa avoinna oloihin otetaan mukaan ainoastaan samat työpaikkailmoitukset, joista koko rekrytointiaika on voitu laskea. On huomattava, että tässä tuhlaillaan aineistoa, koska avoinna olosta tiedetään paljon enemmänkin. Nyt vain katsotaan vaikutukset samoista työpaikkailmoituksista kuin rekrytointiviiveessä.

Pääosin tulokset pysyvät näissä malleissa ennallaan. Selitettäessä avoinna olon kestoa kaikissa niissä paikoissa, joista rekrytointiviive voidaan laskea ( $n=62\,913$ ), on ainut muutos työpaikan tyypin (muu kuin palkkatyö) vaikutuksen suunnan muuttuminen avoinna oloa tehostavaksi. Toisessa mallissa koulutusvaatimuksen esittämisellä ei ole vaikutusta tehokkuuteen, mutta toisessa se tehostaa avoinna oloa. Selitettäessä avoinna olon kestoa hakupaikat pois lukien kaikissa niissä paikoissa, joista rekrytointiviive voidaan laskea ( $n=17\,267$ ), on ainut muutos tässäkin työpaikan tyypin (muu kuin palkkatyö) muuttuminen avoinna oloa tehostavaksi. Voidaan siis arvioida, että työpaikan tyypin vaikutus avoinna olon tehokkuudelle riippuu siitä, mistä avoinna olleista paikoista malli lasketaan. Tulokset ovat kuitenkin vakuuttavampia laskettaessa ne 197 490 työpaikkailmoituksesta verrattuna 62 913 ilmoitukseen ja hakupaikat pois lukien 38 138:sta verrattuna 17 267 ilmoitukseen. Pikemminkin on syytä tulkita niin, että aineistositystä tietomme työnantajan toiminnasta on edelleen puutteellista, kun avoinna olosta tiedetään huomattavan paljon enemmän. On syytä epäillä, että ne työpaikkailmoitukset, joista koko rekrytointiaika tunnetaan, ovat valikoituneita kaikkiin työ- ja elinkeinotoimistoihin ilmoitettuihin avomiin paikkoihin nähden.

### Työtarjouksen vaikutus

Työtarjouksia käytetään noin 30 %:ssa työpaikkailmoituksista yhtenä tapana työpaikan täytössä. Työtarjouksilla on vuonna 2012 selvä vaikutus rekrytointiprosessien tehokkuuteen eli rekrytointiin käytettyyn aikaan. Käytettäessä erilaisia vakioivia muuttujia, ei tämä vaikutus häviä käytetyissä mallinuksissa. Kun malleja lasketaan erikseen avoinna olon kestolle ja työnantajan osuudelle, rekrytointiviiveelle, ja nämä vielä erikseen kaikille paikoille ja hakupaikat pois lukien, saadaan joka kerta tulos, jossa työtarjouksella on selvästi rekrytointia tehostava vaikutus.

Työtarjouksien käyttö työttömien työnhakijoiden ohjaamisessa soveltuvia avoimia työpaikkoja tarjoavan työnantajan luo työpaikkaa hakemaan on varsin toimiva keino. Vaikka kaikkia työpaikkojen ominaisuuksia ei ole voitu vakioida työtarjouksia käyttävien ja muiden työpaikkojen välillä, osoittavat kattavalla mikroaineistolla laaditut analyysit sen, että työtarjous tehostaa rekrytointia sekä avoinna olossa että työnantajan osuudessa.

Mielenkiintoinen tulos on se, että erilaiset avoimen työpaikan ominaisuudet tai muut rakennetekijät, kuten kuntatyyppi, eivät näytä vaikuttavan yhtä voimakkaasti rekrytointiprosessin tehokkuuteen kuin työtarjouksen käyttö. Näyttöä saadaan myös sille, että työnantaja pyrkii vaikeasti täytettävien paikkojen, kuten työajaltaan epätavanomaisten tai työsuhteen muodoltaan muiden kuin palkkatyöpaikkojen rekrytoinnissa tiivistämään omaa osuuttaan rekrytointiprosessissa. Kaikki muut tekijät vaikuttavat prosessin tehokkuudessa samaan suuntaan sekä avoinna olossa että työnantajan osuudessa.

## Kirjallisuus

- Alatalo, J., Räisänen, H. & Tuomaala, M. (2010) Työvoiman hankinta taantumassa – julkisen työnvälityksen näkökulma. TEM-analyyseja 26/2010. [online].  
<URL: [https://www.tem.fi/files/28396/Tyovoiman\\_rekrytointi\\_taanumassa - julkisen tyonvalityksen nakokulma.pdf](https://www.tem.fi/files/28396/Tyovoiman_rekrytointi_taanumassa_-_julkisen_tyonvalityksen_nakokulma.pdf). Luettu 14.10.2013.
- Farm, A. (2009) Unemployment and Vacancies, Swedish Institute for Social Research (SOFI), Stockholm University, Working paper 8/2009. [online]. <URL: [http://www.sofi.su.se/polopoly\\_fs/1.65003.1323949613!/WP09no8.pdf](http://www.sofi.su.se/polopoly_fs/1.65003.1323949613!/WP09no8.pdf). Luettu 14.10.2013.
- Farm, A. (2011) Unemployment and Vacancies, Swedish Institute for Social Research (SOFI), Stockholm University. [online]. <URL: [www.sofi.su.se](http://www.sofi.su.se). Luettu 14.10.2013.
- Ilmakunnas, P. & Maliranta, M. (2008) Työpaikka- ja työntekijävirtojen viimeaikainen kehitys Suomen yrityssektorilla. Työpoliittinen aikakauskirja 3/2008. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö
- Koponen, E-L. (2013) Työvoiman hankinta toimipaikoissa vuonna 2012. TEM-analyyseja 50/2013. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [online].  
<URL: [http://www.tem.fi/files/36670/Tyovoiman\\_hankinta\\_toimipaikoissa\\_2012.pdf](http://www.tem.fi/files/36670/Tyovoiman_hankinta_toimipaikoissa_2012.pdf). Luettu 14.10.2013.
- Koponen, E-L. & Räisänen, H. (2013) Minne ja miten uudet työpaikat syntyvät? TEM-analyyseja 51/2013. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [online].  
<URL: [http://www.tem.fi/files/36778/Uudet\\_tyopaikat.pdf](http://www.tem.fi/files/36778/Uudet_tyopaikat.pdf). Luettu 14.10.2013.
- Noll, S., Heckmann, M. & Rebien, M. (2009) Erscheinungsformen und Ausmass ungedeckter Arbeitskräftenachfrage in der Verlaufsperspektive. IAB Forschungsbericht 7/2009. [online].  
<URL: <http://doku.iab.de/forschungsbericht/2009/fb0709.pdf>. Luettu 14.10.2013.
- OECD (2009) How do Industry, Firm and Worker Characteristics Shape Job and Worker Flows? Teoksessa OECD Employment Outlook, Paris.
- Petrongolo, B. & Pissarides, C. A. (2001) Looking into the Black Box: A Survey of the Matching Function. Journal of Economic Literature 39 (2), 390—431.
- Räisänen, H. (2006) Kaksi näkökulmaa julkisen työnvälityksen tehokkuuteen. VATT keskustelualoitteita 393'. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.
- Räisänen, H. (2011) Rekrytoinnin mustan laatikon avaaminen: rekrytoinnin syyt, rekrytointiongelmien ja hakukanavat Suomessa v. 2010. TEM-analyyseja 38/2011. [online].  
<URL: [https://www.tem.fi/files/31675/Rekrytoinnin\\_musta\\_laatikko.pdf](https://www.tem.fi/files/31675/Rekrytoinnin_musta_laatikko.pdf). Luettu 14.10.2013.
- TEM Työnvälitystilastot, Avointen työpaikkojen vuositilastot

---

---

# Henkilöstöjohtajien näkemyksiä suomalaisten yritysten henkilöstöjohtamisen merkityksestä ja käytännöistä

**Essi Saru**

Turun yliopisto

.....

## Abstrakti

Tämä artikkeli liittyy keskusteluun henkilöstöjohtamisen tuloksellisuudesta ja työhyvinvoinnin merkityksestä tässä yhtälössä. Tarkoituksena on selvittää, miten henkilöstöjohtajat tuovat esiin henkilöstöjohtamisen haasteita, omaa ja esimiesten roolia organisaatiossa ja henkilöstöjohtamisen merkitystä työhyvinvoinnin mahdollistajana. Tarkastelun kohteena on tästä johtuen organisaation aiotut henkilöstökäytännöt. Aineistona työssä käytetään Kauppalehdessä julkaistua haastattelusarjaa *TYÖT Henkilöstöjohtajan huoneessa*. Artikkelisarjassa on haastateltu suomalaisten suuryritysten henkilöstöjohtajia. Tutkimuksen näkökulma on henkilöstöjohtamisen näkökulma, ja muiden esimiesten roolia tarkastellaan henkilöstöjohtajien näkemysten kautta. Tutkimuksen tuloksena tuodaan esiin, että artikkeleissa kuvataan yritysten henkilöstöjohtamista hyvin positiivisessa valossa. Jatkossa olisikin hyvä tutkia, miten työntekijät kokevat nämä henkilöstöjohtajien kuvaamat käytännöt, koska tällä aineistolla ei sitä pystytäkään tutkimaan.

Avainsanat: henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus, suunnitellut henkilöstökäytännöt, henkilöstöjohtamisen rooli

## Johdanto

Yritysten toimintaympäristö on viimeisten vuosien aikana muuttunut nopeasti. Erilaiset uutiset henkilöstön lomautuksista, vähennyksistä, uudelleen organisoinneista ja kiireestä kuvaavat työelämän tämän hetkistä tilaa. Näistä johtuva työpahoinvointi näkyy muun muassa sairauspoissaolojen suurena määränä ja varhaisena eläköitymisellä (ks. esim. Vanhala 2013). Henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta tämä kertoo siitä, että henkilöstövoimavarojen tuloksellisuuden mittarina ei aina ole henkilöstön hyvinvointi, vaan taloudelliset lyhyen ajanjakson mittarit. Henkilöstövoimavarojen tuloksellisuuteen on siis saatettu päästä henkilöstön kustannuksella, eikä sen ansiosta (vrt. Guest 2011). Tämä ei ole tarkoitus, vaan käytännöllä pitäisi olla juuri päinvastainen vaikutus.

Tämä keskustelu liittyy laajemmin henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välisen yhteyden tarkasteluun, missä näiden kahden välillä on havaittu olevan selkeä yhteys, vaikka ei pystytäkään selittämään, millainen tämä yhteys on ja millaisten HR-käytäntöjen yhdistelmällä se on olemassa (Guest 2011; Paauwe, Wright & Guest 2013). Tutkimuksen määrän kasvun taustalla on osaamisen nousu organisaatioiden kriittiseksi resurssiksi. Tähän resurssiin pitäisi organisaatioissa panostaa ja löytää keinoja hankkia, säilyttää ja kehittää sitä. Panostusten kautta henkilöstön sitoutumisen ja motivaation odotetaan paranevan. (Vanhala 2013). Tässä

henkilöstöjohdolla ja esimiehillä on keskeinen rooli, ja tätä kautta myös linkki hyvinvointiin tuloksellisuustekijänä voisi löytyä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten suomalaisten suuryritysten henkilöstöjohtajat tuovat esiin henkilöstöjohtamisen haasteita, omaa ja esimiesten roolia organisaatioissa ja henkilöstöjohtamisen merkitystä organisaatioissa laajemmin. Aineistona työssä käytetään Kauppalehdessä julkaistua haastattelusarjaa *TYÖT Henkilöstöjohtajan huoneessa*. Tutkimuksen näkökulma on henkilöstöjohdon näkökulma ja muiden esimiesten roolia tarkastellaan henkilöstöjohtajien näkemysten kautta.

## Kirjallisuus

Henkilöstövoimavarojen johtamisessa yritysten henkilöstöyksiköillä on keskeinen rooli. Henkilöstöyksikön eri rooleista ja strategisesta arvostuksesta tai sen puutteesta on organisaatioissa puhuttu pitkään (ks. esim. Ulrich 1997). Henkilöstötyötä tehdään kuitenkin organisaation kaikilla tasoilla, ja vastuu siitä on siirtynyt yhä enemmän lähiesimiehille. Tästä on seurannut ongelmia sen suhteen, että lähiesimiehillä ei välttämättä ole tarvittavaa osaamista henkilöstöjohtamisesta tai aikaa käytettävissä tämän tyyliseen johtamistyöhön. Etuna kuitenkin on, että lähiesimiehet ovat lähikontaktissa työntekijöihin päivittäin ja pystyvät siten paremmin aistimaan henkilöstön hyvinvointia ja suhtautumista henkilöstökäytäntöihin. (Vanhala 2013).

Viimeaikaisissa tutkimuksissa onkin pohdittu myös sitä, toimivatko organisaatioiden henkilöstökäytännöt niin kuin niiden on tarkoitus toimia (Wright & Nishii 2013) eli onko organisaation strategiassa määritellyt henkilöstöön liittyvät toiminnot viety käytäntöön sillä tavalla, että organisaation asettamat tavoitteet voidaan saavuttaa. Tällaisessa pohdinnassa johdon ja esimiesten rooli tulee esiin.

Parhaiten toimivat henkilöstökäytännöt organisaatioissa ovat läpinäkyviä, edistävät eettistä käyttäytymistä ja luovat luottamusta (Ashleigh, Higgs & Dulewicz 2012). Ashleigh, Higgs ja Dulewicz (mt.) korostavat, että luottamus lisää yhteistyötä eri tahojen välillä, parantaa työntekijöiden suoritusta ja tuottavuutta ja on erityisasemassa luomassa hyvinvointia organisaatioissa. He näkevät, että linkki luottamuksen rakentamisen ja hyvinvoinnin välillä pitäisi olla henkilöstöjohdon erityisen kiinnostuksen kohteena (ks. myös Eberl, Clement & Möller 2012). Erityisesti taloudellisesti vaikeina aikoina luottamus omaan työnantajaorganisaatioon vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen ja myös työpaikan vaihtohalukkuuteen (ks. Maertz ym. 2007). Luottamuksen rakentumiseen vaikuttaa organisaation johdon lähettämien viestien sisältö ja luonne.

Townsend ym. (2012) tuovat esiin Haggertyn ja Wrightin [2009] ajatuksen siitä, että henkilöstöjohtamista ei pitäisikään tarkastella erilaisina käytäntöinä, vaan sen sijaan johdon lähettäminä signaaleina henkilöstölle. Näitä signaaleja tulkitsemalla organisaation jäsenet muodostavat kuvan, millainen organisaatio on työpaikkana ja arvioivat, onko se heidän luottamuksensa arvoinen. Luottamuksen syntyyn vaikuttavat hyvin vaikeasti konkretisoitavissa olevat asiat, mutta niillä on vaikutusta havaittavissa olevaan käyttäytymiseen, kuten esimerkiksi positiivisempaan asenteeseen työtä kohtaan ja tunteeseen psykologisen sopimuksen täyttymisestä (Eberl, Clement & Möller 2012).

Johtajuustyyliellä on oma roolinsa erityisesti psykologisen sopimuksen syntymisen ja syvenemisen kohdalla. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan työntekijän ja työnantajan välille syntyvää kirjoittamatonta sopimusta, joka perustuu molemminpuoliseen vaihdantaan. Sopimus kuvaa sitä, mitä kumpikin osapuoli kokee vaihdantasuhteesta saavansa. (Rousseau 1989; Conway & Briner 2005) Psykologisen sopimuksen sisällön on todettu vaikuttavan erityisesti siihen, miten menestyksekkäästi HR-strategiaa pystytään organisaatioissa implementoimaan (McDermott ym. 2013). Eberl, Clement ja Möller (2012) näkevät, että

luottamuksen rakentaminen on tästä johtuen yksi keskeisimmistä johdon tehtävistä. Tapa ja tyyli, jolla esimiehet tätä työtään tekevät, vaikuttavat siihen, miten tuloksellisia yrityksen HR-toimet ovat (Purcell & Hutchinson 2007; Hutchinson & Purcell 2010).

Wright ja Nishii (2006, 2013) esittivät henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden arvioinnin jaottelua eri organisaatiotasojen, implementoitujen ja koettujen käytäntöjen mukaan. Aiotut henkilöstökäytännöt tarkoittavat ylemmän johdon suunnittelemissa käytäntöissä, jotka ovat osa organisaation strategiaa ja näkyvät yrityksen missiossa tai visiossa. Implementoidut käytännöt taas viittaavat siihen, miten laajasti aiotut käytännöt on todellisuudessa viety käytäntöön. Tämä on linjajohdon tai esimiesten tehtävä ja kuvastaa henkilöstöjohtamisen todellisuutta alemmilla organisaatiotasojilla. Koetut HR-käytännöt kertovat siitä, miten työntekijät (ei-esimiesasemassa olevat) kokevat henkilöstöjohtamisen käytännöt tai sen, miten niitä organisaatiossa sovelletaan. Kokemukset vaikuttavat työntekijöiden asenteisiin työtä ja organisaatiota kohtaan. Tämä näkyy työtyytyväisyytenä, sitoutumisena organisaatioon, luottamuksena ja lojaaliutena. Kokemuksista on linkki käyttäytymiseen eli asenteesta ja kokemuksista riippuen työntekijä käyttäytyy eri tavoin. Käyttäytymistä reflektovat mm. poissaolot, vaihtuvuus ja osallistuvuus. Lopulta tällä käyttäytymisellä on linkki koko organisaation tuloksellisuuteen. (Marchington & Wilkinson 2008, 124) Luottamus rakentuu tämän ketjun kaikissa osissa. Erityisesti tässä artikkelissa on merkittävää se, millaisia viestejä organisaation ylimmiltä tasoilta välitetään alemmille tasoille eli näkökulma on aiotuissa käytännöissä.

Työn tulososiossa esitetään näkemyksiä siitä, mitkä ovat tässä tutkimuksessa mukana olevien organisaatioiden aiottuja käytäntöjä eli painotus on ylimmän tason strategisissa valinnoissa. Seuraavaksi on kuitenkin ensin kuvattu tutkimuksessa käytetty aineisto ja sen analyysi.

## Aineisto ja analyysi

Aineistona tässä tutkimuksessa on käytetty Kauppalehden artikkeleita ajalta 2011–2013 lehden osiosta *TYÖT Henkilöstöjohtajan huoneessa*. Artikkeleissa haastatellaan suomalaisten tai Suomessa toimivien suurten yritysten henkilöstöjohtajia. Artikkelit ovat ilmestyneet aikavälillä 12.1.2011–12.6.2013. Ilmestymistiheys on vaihdellut tällä ajanjaksolla. Tiheimmillään artikkeleita on ilmestynyt kerran viikossa ja harvimmillaan kerran kuukaudessa. Ilmestymispäivä on keskiviikko. Artikkeleilla on ollut neljä eri toimittajaa, mutta tyylillisesti ne ovat keskenään samanlaisia.

Tutkimus perustuu siis kirjoitettuun tekstiin, joka on julkaistu kaupallisessa lehdessä. Tämän tyyllisessä aineistossa painottuu kielen ja kielellisten ilmaisujen merkitys. Tutkimuksessa tarkastellaan sitä, miten henkilöstöjohtajat puheensa kautta rakentavat omaa rooliaan ja tuovat esiin työnsä merkitystä omassa organisaatiossaan. (Lindström 2012; Keegan & Francis 2010). Tästä näkökulmasta tarkasteltuna myös henkilöstöjohtamisen alueella tulee esiin sosiaalisesti luotu todellisuus ja se, että artikkelien puhe kuvaa HR-johdon luomaa kuvaa organisaation todellisuudesta. Näissä aineiston artikkeleissa on aina myös kuva henkilöstöjohtajasta haastattelutekstin mukana. Näissä kuvissa haastateltavat osaltaan luovat mielikuvaa yrityksensä henkilöstöjohtamisesta. Henkilöstöjohtajat näyttävät niissä hyvin positiivisilta, iloisilta, helposti lähestyttäviltä ja hyvää mielikuvaa luoviilta. Kuvat ja teksti ovat tyyliältään linjassa toistensa kanssa ja muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden.

Olen kerännyt tätä artikkeliaineistoa sitä mukaa kun ne ovat ilmestyneet Kauppalehdessä eli aineistonkeruujakso on samanpituisen kuin artikkelien ilmestymisjaksokin. Haastattelusarja jatkuu Kauppalehdessä edelleen. Tämä artikkeliaineisto on ollut olemassa ennen tätä tutkimusta eli se on siinä mielessä sekundääriaineistoa (Eriksson & Kovalainen 2008). Aineistoa ei ole kerätty tiettyä tarkoitusta varten vaan jälkepäin. Kun aineistoa oli jo kertynyt sopiva määrä, lähdin perehtymään siihen tutkimusaineistona.

Artikkeliaineistosta tekee monipuolisen se, että mukana olevat yritykset toimivat sekä teollisuuden, palvelujen että kaupan aloilla. Mukana on perinteikkäitä ja uudempia yrityksiä. Myös yritysten koko vaihtelee, mutta pääasiassa kyse on suurista yrityksistä ja sellaisista, joilla on henkilöstöjohtaja olemassa.

Artikkeleita on yhteensä 75 kappaletta, ja ne ovat pituudeltaan yhden sivun mittaisia. Teemat haastatteluissa vaihtelevat yrityksen ja sille tärkeiden tai ajankohtaisen asioiden mukaan. Aineisto antaa yleiskuvan siitä, millaisista teemoista suomalaisissa yrityksissä puhutaan henkilöstöjohtamiseen liittyen. Artikkelit eivät ole sisällöltään vertailukelpoisia, ja siksi tarkoituksena ei ole verrata yrityksiä toisiinsa, vaan tutkia, miten näiden artikkeleiden kautta luodaan kuvaa kunkin yrityksen henkilöstöjohtamisesta ja mitkä asiat näissä yrityksissä koetaan koko yrityksen menestyksen kannalta merkityksellisiksi ja olennaisiksi. Artikkelit ovat kirjallista kuvausta henkilöstöjohtajien kokemasta todellisuudesta (Eriksson & Kovalainen 2008). Yrityksen näkökulmasta niiden tarkoitus on luoda positiivista mielikuvaa ja erityisesti tuoda esiin niitä asioita, joita yrityksessä jo on henkilöstön hyväksi tehty. Tämänäylyisessä artikkelissa eivät tule esiin yrityksen kohtaamat haasteet ja ongelmat, jotka ovat kiinteä osa henkilöstöjohtamista. Tämä on hyvä pitää mielessä, kun tämän tyylistä artikkelimateriaalia tarkastellaan.

Artikkelit kuvaavat erityisesti henkilöstöjohtajan ja henkilöstöyksikön roolia, mutta niissä tuodaan esiin myös esimiesten asema ja rooli ja kuvataan sitä, miten tärkeänä henkilöstöön liittyvät toiminnot yrityksen ylimmillä tasoilla koetaan. Tästä johtuen näkökulma on Wrightin ja Nishiin (2013) esiintuomissa aiotuissa HR-käytännöissä enemmän kuin henkilöstön kokemuksissa ja työn tuloksellisuudessa.

Ensimmäiseksi keräsin artikkeliaineistosta yhteen kaikki näiden yritysten esille nostamat HR-teemat sisällönanalyysin keinoin (Eriksson & Kovalainen 2008). Aineiston analyysi on tyypiltään henkilöstöjohtamisen konteksteihin liittyvää ja erilaisten asioiden esiintymistä tarkastelevaa. Tyypillisesti yhdessä artikkelissa puhuttiin 2–5 eri teemasta. Nämä teemat ja niistä kertovat lainaukset koottiin Excel-taulukkoon. Taulukon avulla oli helpompi saada kuva kunkin teeman yleisyydestä ja ajankohtaisuudesta näiden haastateltujen yritysten keskuudessa. Kaiken kaikkiaan teemoja kertyi 14 erilaista. Näitä ovat rekrytointikäytännöt, palkitsemiskäytännöt, työntekijöiden hyvinvointi, työn ja vapaa-ajan tasapaino, etätyömahdollisuudet ja suhtautuminen etätyöhön, vuorovaikutteisuus ja kommunikointi, esimiestyö, johtajuus, alaistaidot, osaamisen johtaminen, tavoitteiden asettaminen ja palautteen antaminen, eri-ikäisten johtaminen, HR:n suhde liiketoimintastrategiaan, organisaatiokulttuuri ja organisaation ilmapiiri.

Toisessa vaiheessa tarkempaan tarkasteluun valikoitui neljä teemaa: hyvinvointi työssä, vuorovaikutteisuuden merkitys, johtajuuden ja esimiestyön rooli, organisaation ilmapiirin merkitys, HR:n rooli liiketoiminnassa. Erityisesti näissä teemoissa tulee esiin asioita, jotka vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin ja sitä kautta työn tekemisen tuloksellisuuteen. Analyysin taustalla on aiemmasta kirjallisuudesta noussut ajatus esimiehen roolista työntekijän positiivisten kokemusten luoja ja sitä kautta tulokseen vaikuttavana tekijänä.

Näitä teemoja ja niihin liittyviä haastattelukatkelmia kuvataan seuraavassa Tulos-osiossa. Tämän perusteella nähdään, millä tavalla yritysten henkilöstöjohtajat puhuvat yrityksensä soveltamista henkilöstökäytännöistä ja henkilöstöyksikön roolista organisaatiossa. Haastattelukatkelmat havainnollistavat, miten henkilöstöjohtajat puheessaan luovat mielikuvaa yrityksestään ja sen henkilöstötoiminnoista.

## Tulokset

### Hyvinvointi työssä

Työhyvinvointi on nykypäivän työyhteisöissä keskeisenä puheenaiheena. Henkilöstön kuormittuneisuuden vähentämisen tai positiivisen hyvinvoinnin ylläpitämisen keinoja pohditaan ja työhyvinvointi yleensä nähdään menestyksen avaimena. Monissa aineiston yrityksissä nähtiin, että hyvinvointi on pienistä teoista kiinni, kuten nämä esimerkit osoittavat:

*Vastuullisuus ja hyvinvointi kumpuavat hyvästä arjesta. Hyvästä johtamisesta ja työn merkityksellisyydestä sekä elämän tasapainosta.*

*Parhaiten menestyvät ne yritykset, jotka arvostavat työntekijöidensä hyvinvointia ja ihmisten johtamista. Osa johtajista edelleen luulee, että ihmisten kanssa toimiminen ja vuorovaikutuksessa oleminen ei ole sitä liiketoiminnan ydintä. Ne kuitenkin ovat tie taloudelliseen tulokseen.*

Erityisesti hyvä arki ja johtamisen vuorovaikutteisuus nähdään sellaisina rakennuspalikoina, joihin hyvinvointi perustuu. Kumpikaan ei vaadi organisaatiolta suuria investointeja ja ovat siksi mahdollisia toteuttaa. Keskustelu työpahoinvoinnista on saattanut hämärtää käsitystä siitä, millaista hyvinvointi työssä parhaimmillaan on, ja ihmisten omaa roolia ei muisteta korostaa, kuten eräs henkilöstöjohtaja toteaa: ”Työtahti on kiivaampi, mutta keskustelu huonosta työelämästä on karannut käsistä. Paljon on kiinni myös omasta asenteesta.” Kuitenkin esimiestyö nähdään keskeisenä työhyvinvoinnin edistäjänä.

*Isot satsaukset esimiestyöhön ovat konkreettinen teko työhyvinvoinnin eteen.*

*Hyvinvointia rakennetaan työlähtöisesti – se ei ole vain keppijumppaa vaan työyhteisötaitoa ja hyvää johtamista.*

*Ihmisten on pystyttävä säilyttämään tunne, että he silti hallitsevat työtään. Sen voi tehdä vain työntekijä itse, ei esimies. Työntekijän pitää osata priorisoida ja rakentaa hallintaa...*

Esimiesten roolia työhyvinvoinnin edistäjänä korostetaan, mutta se on yhtä lailla myös työntekijöiden vastuulla, kuten tästä viimeisestä henkilöstöjohtajan näkemyksestä käy ilmi. Kukaan ei voi toisen puolesta hoitaa työhyvinvointia, vaan jokainen on siitä vastuussa itse.

### Vuorovaikutteisuuden merkitys

Monessa aineiston artikkelissa sivuttiin vuorovaikutteisuutta ja ihmisten välistä kanssakäymistä. Hämmästyttävää on, että kaikissa haastatteluissa ei tätä teemaa tuotu esiin. Artikkeleita lukemalla ei kuitenkaan voi tietää, mitä painetun version lisäksi haastattelutilanteessa on keskusteltu ja mitä lopulta on päätynyt lehden sivuille. Nämä haastattelukatkelmat kuitenkin kuvastavat sitä, että organisaatioissa tiedostetaan ihmisten välisen kanssakäymisen merkitys, vaikka teknologia mahdollistaa myös muunlaiset ratkaisut.

*Kasvokkaista kohtaamista tarvitsevat kaikki ihmiset kaikissa tehtävissä.... Ideat syntyvät kohtaamisissa.*

*Kaikki työmme on vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Jokaisesta kohtaamisesta jää tunnejälki, jolla on iso merkitys asiantuntija- ja palvelutyössä.... Kannustamme spontaaniin päivittäiseen vuorovaikutukseen.*

Tästä viimeisestä esimerkistä tulee hyvin näkyviin, miten luottamuksen rakentuminen on kiinni ihmisten tunteista ja sitä kautta kokemuksista. Kukin meistä kokee työtilanteet omalla tavallaan



ja muodostaa oman näkemyksensä organisaatiosta ja sen työtavoista. Erityisesti tämä piirre luottamuksen rakentumisessa asettaa esimiehelle haasteita päivittäiseen työhön. Luottamuksen rakentaminen on pitkäjänteinen prosessi, mutta yksittäinen epäonnistunut kohtaaminen ja siitä jäävä tunne jälki voi pilata luottamuksellisen suhteen. Myös seuraava henkilöstöjohtajan esimerkki kuvastaa sitä, mikä merkitys työntekijälle on sillä, että heitä kuunnellaan ja arvostetaan. Tämän voisi tulkita edesauttavan sitoutumista organisaatioon:

*Meillä johto ja työntekijät ovat aidossa dialogissa. Haluamme kuunnella ihmisiä ja varaamme siihen aikaa. Lisäksi varmistamme, että jokaisella on sellainen työ, jota työntekijä arvostaa.*

Henkilöstöasioista ehkä ajatellaan liian herkästi, että ne ovat henkilöstöihmisten vastuulla. Näin ei kuitenkaan ole vaan jokainen esimies on päivittäin tekemisissä ihmisten johtamisen kanssa ja siksi, kuten eräs henkilöstöjohtaja toteaa: "...johdonmukaista, säännöllistä, selkeää ja vuorovaikutteista viestintää tarvitaan", jotta kaikki saadaan sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin (vrt. Bowen & Ostroff 2004). Samansuuntainen viesti löytyy myös tästä seuraavasta esimerkistä:

*Henkilöstöasioista on opittava viestimään niin, että näissä aiheissa on kyse yhteisistä asioista.*

#### Johtajuuden ja esimiestyön rooli

Aineiston artikkeleissa korostuu esimiesten rooli henkilöstöjohtamisessa. Heidän vastuullaan on henkilöstökäytäntöjen vieminen käytäntöön, ja siksi he ovat avainasemassa luomassa niitä positiivisia kokemuksia työstä ja organisaatiosta, jotka vaikuttavat työntekijöiden reaktioihin, sitoutumiseen ja luottamuksen syntymiseen.

*Kyse on esimerkistä. Ihmisten on pystyttävä näkemään, että tarkoitamme mitä sanomme ja sen tulee näkyä johtajien käytöksessä.*

*Esimies vastaa menestymisen edellytysten luomisesta.*

*Kaikki viisaus ei välttämättä asu esimiehen päässä.*

Erityisesti tämä viimeisin esimerkki kertoo siitä, että organisaatioissa ajatellaan, että asiantuntijuus on laajalle levittäytynyttä ja että parhaaseen tulokseen pääsemiseksi tarvitaan kaikkien panosta.

Aineistossa puhutaan paljon myös siitä, mitä eroa on nuorten ja vanhempien työntekijöiden odotuksissa johtajuutta tai johtajaa kohtaan. Artikkeleissa tulee muun muassa esiin, että nuoret odottavat esimiehen olevan aina tavoitettavissa. Maailman teknologistuminen on saanut aikaan sen, että voidaan olla aina tavoitettavissa ja että sitä odotetaan myös muilta. Työhyvinvoinnin kannalta tätä ei aina nähdä hyvänä ratkaisuna. Nuoret myös odottavat herkemmin joustavuutta työn tekemisen paikassa, ja siksi uudentyylistä johtamista ja esimiestyötä tarvitaan. Nuoret esimiehet ovat toisaalta myös valveutuneempia uusien johtamistyylien suhteen ja ottavat käyttöön hyvän johtamisen käytäntöjä. Iästä riippumatta tärkeää on se, että johtajien ajatukset näkyvät tekemisessä eli työntekijä pystyy ymmärtämään linkin organisaation viestien ja käytännön tekemisen välillä:

*Nuoremman sukupolven kohdalla johtajalta vaaditaan uusia taitoja. Esimerkiksi joustavuutta työn tekemisen paikasta.*

*Nuoremmat esimiehet osaavat ottaa käyttöönsä hyvän johtamisen käytäntöjä. Ihmiset odottavat enemmän kuuntelua ja huomioon ottamista.*

Kuten tämä esimerkki osoittaa, työntekijät odottavat, että he saavat osallistua päätöksentekoon sekä omasta työstään että myös organisaation asioista. Esimiestyön vastapainoksi monissa artikkeleissa tuotiinkin esiin alaistaitojen tai työyhteisötaitojen merkitys. Organisaatioissa halutaan selkeästi korostaa yhdessä tekemisen merkitystä ja sitä, että jokainen on vastuussa menestyksestä. Johdon tehtävä on antaa palautetta työstä ja pitää yllä vuorovaikutteista kulttuuria ja luoda hyvän työnteon edellytyksiä, mutta hyvä alainen ottaa vastuun omasta työstään. Tarvitaan hyviä alais- ja kollegataitoja. Aineistossa korostettiin myös sitä, että tärkeää on pitää kiinni siitä, mitä lupaa ja sitoutua yhteisiin toimintatapoihin. Nämä kommentit viittaavat siihen, että työyhteisöissä ollaan selkeästi menossa kohti uudenlaisia vuorovaikutteisia johtamistyyliä ja että autoritäärinen johtaminen ei enää ole työntekijöiden eikä esimiesten mielestä toimivaa. Tällainen ajattelu näkyy näissä seuraavissa esimerkeissä selkeästi:

*...asioita ei voi täydellisesti suunnitella, vaan tärkeintä on yhdessä tekeminen ja laadukas dialogi.*

*Ihania alaisia ovat sellaiset, jotka ovat hyviä kollegoja ja työtovereita toisilleen.*

*Jokaisella itsellään on tärkeä rooli, koska työkyky ei rajoitu pelkästään työhön.*

Jos organisaatiosta löytyy näitä hyviä kollegoja ja työtovereita, mahdollisuudet positiivisen ilmapiirin syntymiselle paranevat.

#### Organisaation ilmapiirin merkitys

Organisaation kulttuuri ja ilmapiiri tulivat esille näissä artikkeleissa usein. Organisaatioissa tunnistetaan, että hyvä ilmapiiri ja henki työpaikalla ovat keskeisiä työviihtyvyyden luojia. Toisissa organisaatioissa ollaan sitä mieltä, että johtajan pitää luoda hyvä ilmapiiri, mutta toisissa taas nähdään ilmapiirin luominen yhteisenä työyhteisön tehtävänä. Ilmapiiriä ei voi yksi ihminen luoda, mutta johtajan tyylillä ja toiminnalla on suuri merkitys siihen, miten muut työyhteisön jäsenet kokevat voivansa toimia. Monesti esiin tulevat vapaus ja vastuu sekä palautteen antaminen ja saaminen samoin kuin tavoitteiden asettaminen ja seuranta. Näiden sopivan tasapainon kautta työn tekemisestä tulee palkitsevaa ja edellytykset hyvälle työn teolle ovat olemassa.

*...mietimme, miten voimme ilahduttaa henkilöstöämme ja kehittää johtamista. Mietimme tiedonkulkua ja pyrimme aktivoimaan henkilöstöä osallistumaan toiminnan kehittämiseen.*

*Hyvässä työyhteisössä kaikki uskaltavat osallistua ja sanoa mielipiteensä ja vaikeistakin asioista uskalletaan puhua.*

Artikkeliaineistossa korostuu myös se, että työntekijöille on tärkeää kokea tekevänsä merkityksellistä työtä. Henkilöstöjohtajat korostivat myös sitä, että ihmisiä pitää kohdella yksilöinä. Molemmat näistä ovat myös ilmapiiriin vaikuttavia asioita mutta myös koko henkilöstötoiminnon periaatteita kuvaavia esimerkkejä.

HR:n rooli liiketoiminnassa

Yhteenvedona artikkeliaiaineistosta otan esimerkkinä kolmen henkilöstöjohtajan kommentit:

*Hyvän ja huonon henkilöstöpolitiikan yritykset erottuvat toisistaan käytännön kautta. Harvalla yrityksellä henkilöstöpolitiikka näyttää paperilla huonolta. Arki on se happotesti.*

*Mistä tunnistaa yrityksen jossa on hyvä henkilöstöpolitiikka? Naurusta. Ihmiset uskaltavat ideoida ja ottaa riskejä ja antaa oman panoksensa.*

*Hyvän ja huonon henkilöstöpolitiikan erottaa ihmisten arvostamisesta ja kunnioittamisesta. Taustalla pitää olla asenne, että arvostetaan ja kunnioitetaan jokaista ihmistä vaikka pitää tehdä päätöksiä, jotka eivät miellytä kaikkia.*

Nämä kiteyttävät keskeisimmän ajatuksen siitä, mikä on henkilöstöjohtamisessa tärkeää ja miten luottamusta ja hyvinvointia työssä luodaan. Arjen työ ja avoin ilmapiiri ovat keskiössä lähes kaikessa, mitä tehdään. Henkilöstöjohtajalla on organisaatioissa erilaisia rooleja. Toisissa henkilöstöjohto on kiinteästi mukana strategiatyöskentelyssä ja mukana kehittämissä liiketoimintaa, toisissa ollaan vasta matkalla sinne. Henkilöstöjohtaminen kaikilla tasoilla toimii kuitenkin liiketoiminnan tukijana niin kuin organisaatiolle on luontevaa:

*Henkilöstöjohtaminen on aina yhdistelmä yrityksen historiaa ja taustaa.*

*Henkilöstöjohtaminen näkyy suoraan tuloksessa. Mitä paremmin ihmisiä johdetaan, sitä paremmat edellytykset on onnistua liiketoiminnassa ja toteuttaa strategiaa niin lyhyellä kuin pitkällä tähtäyksellä.*

Näissä esimerkeissä korostuu se, että henkilöstöön liittyvää johtamista pitää aina ajatella myös pidemmän aikavälin toimintana. Jokaisella organisaatiolla on oma tapansa toimia eikä yhtä oikeaa ole olemassa. Oman historian tunnistaminen ja tunnustaminen on tärkeää samoin kuin se, että ei odoteta että oman yrityksen henkilöstökäytännöt olisivat hetkessä luotuja.

## Johtopäätökset

Näissä edellä esitetyissä esimerkeissä tulee esiin monia ihmisten väliseen kanssakäymiseen liittyviä asioita, jotka perustuvat mielikuviin molemminpuolisista lupauksista (psykologinen sopimus), yhteisen vastuun ottamisesta ja luottamuksen rakentumisesta eri osapuolten välille. Tämä lehtiaineisto kuvaa sitä, että näille haastatelluille yrityksille ei riitä, että sillä on hyvä suunnitelma johtaa henkilöstöä. Organisaatioissa myös halutaan välittää sellaista mielikuvaa, että työn tekemisestä syntyy hyviä kokemuksia työntekijöille, ja sitä kautta he sitoutuvat organisaation tavoitteisiin.

Tämän aineiston pohjalta on kuitenkin koko ajan puhuttu organisaation aiotuista käytännöistä eli niistä, joita organisaation ylimmillä tasoilla suunnitellaan, ja joita kirjataan strategisiksi tavoitteiksi. Ongelmaksi muodostuu jo aiemmin henkilöstöjohtamisen tutkimuksissa esiin tullut yhden vastaajan ongelma (Guest 2011; Vanhala & Stenius 2013), koska haastateltavana on ollut ainoastaan yrityksen henkilöstöjohtaja. Tämän aineiston perusteella ei voida tietää, miten työntekijät kokevat artikkeleissa esitetyt käytännöt ja millainen mielikuva heille oman yrityksensä henkilöstöjohtamisesta välittyy.

Henkilöstön kokemukset vaikuttavat työn tekemiseen ja tästä johtuen työntekijöiden kokemukset henkilöstökäytännöistä ovat niiden lukumäärää tärkeämpiä organisaation tuloksellisuuden mittareita (Wright & Nishii 2006). Sen vuoksi on keskeistä ymmärtää, miten yksilöt kokevat työnsä ja miten nämä eri tavalla kokevat yksilöt yhdessä vaikuttavat

organisaation tulokseen (Paauwe, Wright & Guest 2013). Henkilöstön kokemusten tutkiminen onkin nostettu yhdeksi tulevaisuuden tutkimusteemaksi juuri tästä syystä.

Kokemuksilla on suuri merkitys, koska organisaation toiminnasta syntyvät kokemukset muokkaavat työntekijöiden asenteita työnantajaorganisaatiota kohtaan (Purcell & Hutchinson 2007). Positiiviset kokemukset vaikuttavat henkilöstön hyvinvointiin ja ovat sitä kautta tärkeä tuloksellisuustekijä. Positiivisena työnsä kokevat työntekijät voivat myös paremmin työssään (Alfes, Shantz & Truss 2012). Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että luottamus esimieheen (mt.) ja työntekijöiden kokema tuki organisaatiolta (Maertz ym. 2007) ovat sitoutumista ja työhyvinvointia selittäviä tekijöitä. Collins ja Smith (2006) esittävät, että sitoutumista edistävät henkilöstökäytännöt ovat keskeisessä asemassa luomassa sellaista sosiaalista ilmapiiriä, joka motivoi työntekijöitä tekemään parhaansa suhteessa yrityksen etuihin eikä pelkästään omiin etuihinsa. Kysymykseen siitä, mitä nämä käytännöt todellisuudessa ovat, ei ole yksiselitteistä vastausta, vaan ne ovat hyvin kontekstiriippuvaisia (mt.).

Hyvät kokemukset syntyvät siitä, että henkilöstöjohto ja esimiehet läpi koko organisaation viestivät henkilöstölle samalla tavalla. Ristiriitaiset viestit ja signaalit johtavat heikkoon lopputulokseen kuten Townsend ym. (2012) havaitsivat. Tämä ajatus perustuu Bowenin ja Ostrofin (2004) esittämään vahvaan henkilöstöjohtamisen järjestelmään, yhtenäiseen ymmärrykseen organisaation tavoitteista ja niiden viestimisestä johdonmukaisesti. Ajatus näkyy monissa tämänkin aineiston yrityksissä sillä tavalla, että niissä halutaan osallistaa henkilöstö mukaan päätöksentekoon ja tehdä käytännöistä läpinäkyvämpiä. Avoin viestintäkulttuuri myös edistää yhtenäisen käsityksen muodostumista organisaation tavoitteista.

Nämä viestintään liittyvät tekijät ovat osa työhyvinvoinnin rakentamista. Henkilöstöjohtoon ja esimiesten rooli siinä on jo siksi keskeinen. Aineistossa korostuu selkeästi positiivisen ilmapiirin luomisen ja aidon dialogin saavuttamisen merkitys myös työhyvinvoinnin kannalta. Vuorovaikutteisuus ja hyvät luottamussuhteet esimiesten ja henkilöstön välillä tuodaan esiin. Tämä vastaa aiemmassa kirjallisuudessa esiin tullutta ajatusta, että henkilöstökäytäntöjen positiivinen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin vahvistuu, jos työntekijä kokee voivansa luottaa työnantajaansa (Alfes, Shantz & Truss 2012). Alfes, Shantz ja Truss (mt.) tuovat esiin, että henkilöstöjohtamisen mahdollisuudet parantaa työntekijän hyvinvointia ja suoriutumista ovat rajalliset, jos luottamusta organisaation ja työntekijän välillä ei ole. Tästä näkökulmasta katsottuna tämän aineiston esimiehet ainakin puhuvat tästä yhteydestä, ja organisaatioissa on tavoitteena tehdä työtä luottamuksellisten suhteiden rakentamisen eteen.

Aineistossa puhuttiin paljon myös rekrytoinnin merkityksestä. Organisaatiot panostavat hyvien osaajien löytymiseen. Eberl, Clement ja Möller (2012) havaitsivat, että hyvä alku uudelle työsuhteelle on pohtia luottamuksen syntymistä jo rekrytointivaiheessa. Organisaatioon rekrytoitavien henkilöiden sopivuus organisaatioon ja organisaation tapoihin toimia luo luottamuksen rakentamiselle hyvän perustan. Tämä voisi olla sellainen asia, jota osaamisen kartuttamisen lisäksi on hyvä organisaatioissa pohtia. Pienemmissä organisaatioissa luonnostaan mietitään uuden henkilön sopivuutta olemassa olevaan porukkaan, mutta isommissa organisaatioissa ei ainakaan tämän aineiston perusteella kovin laajasti näin tapahdu.

Tämä nyt tarkasteltu lehtihaastatteluaineisto antaa hyvin positiivisen kuvan yritysten henkilöstöjohtamisen käytännöistä ja sen perusteella voisi olettaa, että myös työhyvinvointi näissä organisaatioissa olisi hyvä. Aineiston perusteella suomalaisten yritysten henkilöstöjohtamista voisi kuvata työntekijät huomioon ottavaksi, hyvinvointiin panostavaksi ja vuorovaikutteiseksi. Se, miten nämä tässä kuvatut aiotut käytännöt ja periaatteet viedään esimiesten toiminnan kautta käytäntöön, voi olla erilaista kuin tavoitellaan, eikä sitä pysty tämän aineiston avulla tutkimaan. Mielenkiintoista olisi selvittää, miten näiden lehtiartikkelien kuvaukset linkittyvät tämän hetken taloudellisen tilanteen tuomiin haasteisiin ja miten ne huomioidaan henkilöstöjohtamisessa ja esimiestyössä. Luottamuksen rakentaminen tai

säilyttäminen on tässä tilanteessa ainakin haastavaa. Siksi seuraava askel olisi selvittää Wrightin ja Nishiin (2013) jatkumon käytäntöjen implementointiin linkittyvä osuus. Henkilöstöjohtamisen erilaisten käytäntöjen lisäksi esimiesten johtamistyyllillä on mahdollisuus vaikuttaa henkilöstöön ja sen kokemuksiin huomattavasti (ks. McDermott ym. 2013).

Tässä Kauppalehden haastattelusarjassa on ollut mukana hyvin monipuolinen joukko organisaatioita. Niitä kaikkia on käsitelty yhtenä kokonaisuutena, mutta yksi vaihtoehto olisi lähteä tarkemmin tutkimaan yhtä toimialaa ja selvittää, miten tässä havaitut asiat sopivat laajemmin yhden toimialan yrityksiin. Myös haastavat henkilöstöjohtamisen tilanteet puuttuvat nyt tästä aineistosta kokonaan. Haastavissa tilanteissa, esimerkiksi toimintojen supistamisessa, esimiesten kyky luoda positiivista ilmapiiriä ja ylläpitää vuorovaikutteista kulttuuria saattaa olla uhattuna. Yrityksen jatkuvuuden turvaamiseksi se olisi kuitenkin olennaista ja sellaisia onnistumisen kokemuksia olisi henkilöstöjohtamisen teorian eteenpäin viemisen kannalta kiinnostavaa tutkia.

Bowenin ja Ostroffin (2004) esittämän henkilöstöjohtamisen mallin mukaan on keskeistä, että työntekijät pystyvät näkemään, että viestintä organisaation kaikilla tasoilla on johdonmukaista, erottuvaa ja siitä valitsee yhteisymmärrys organisaatiossa. Näiden tekijöiden kautta organisaatiossa pystytään luomaan vahva HR-järjestelmä, joka johtaa hyvään tuloksellisuuteen ja hyvinvoivaan työyhteisöön. Miten tämä käytännössä toteutetaan, riippuu jokaisesta organisaatiosta itsestään.

## Kirjallisuus

- Alfes, K., Shanz, A. & Truss, C. (2012) The link between perceived HRM practices, performance and wellbeing: the moderating effect of trust in the employer. *Human Resource Management Journal* 22 (4), 409–427.
- Ashleigh, M., Higgs, M. & Dulevicz, V. (2012) A new propensity to trust scale and its relationship with individual well-being: Implications for HRM policies and practices. *Human Resource Management Journal* 22 (4), 360–376.
- Bowen, D. E. & Ostroff, C. (2004) Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review* 29 (2), 203–221.
- Collins, C. J. & Smith, K. G. (2006) Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal* 49 (3), 544–560.
- Conway, N. & Briner, R. (2005) *Understanding psychological contracts at work. A critical evaluation of theory and research.* Oxford: Oxford University Press.
- Eberl, P., Clement, U. & Möller, H. (2012) Socialising employees’ trust in the organization: An exploration of apprentices’ socialization in two highly trusted companies. *Human Resource Management Journal* 22 (4), 343–359.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research.* London: Sage.
- Guest, D. E. (2011) Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal* 21 (1), 3–13.
- Keegan, A. & Francis, H. (2010) Practitioner talk: The changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership. *The International Journal of Human Resource Management* 21 (6), 873–898.
- Hutchinson, S. & Purcell, J. (2010) Managing ward managers for roles in HRM in the NHS: overworked and under-resourced. *Human Resource Management Journal* 20 (4), 357–374.
- Lindström, S. (2012) Kriittisyys ja refleksiivisyys henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden tutkimuksessa. Teoksessa S. Vanhala, K. Tilev & S. Lindström (toim.) *Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus.* Helsinki: Aalto-yliopiston julkaisu, 9–19.

- Maertz, C. P., Griffith, R. W., Cambell, N. S. & Allen, D. G. (2007) The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior* 28, 1059–1075.
- Marchington, M. & Wilkinson, A. (2008) *Human Resource Management at Work. People management and development*. 4th edition. UK: Chartered Institute of Personnel and Development.
- McDermott, A. M., Conway, E., Rousseau, D. M. & Flood, P. (2013) Promoting effective psychological contracts through leadership: The missing link between HR Strategy and performance. *Human Resource Management* 52 (2), 289–310.
- Paauwe, J., Wright, P. & Guest, D. (2013) HRM and Performance: What do we know and where should we go? Teoksessa J. Paauwe, D. Guest & P. Wright (toim.) *HRM & Performance, Achievements & Challenges*. Chichester, Sussex: Wiley, 1–14.
- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007) Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence, *Human Resource Management Journal* 17 (1), 3–20.
- Rousseau, D. (1989) Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 2, 121–139.
- Stenius, M. & Vanhala, S. (2013) Henkilöstökäytännöt, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Teoksessa S. Vanhala (toim.) *Hyöty – Hyvinvointi ja tuloksellisuus hyvällä henkilöstöjohtamisella*. Helsinki: Aalto-yliopiston julkaisuja, 25–60.
- Townsend, K., Wilkinson, A., Allan, C. & Bamber, G. (2012) Mixed signals in HRM: The HRM role of hospital line managers, *Human Resource Management Journal* 22 (3), 267–282.
- Ulrich (1997) *Human resource champions. The next agenda for adding value and delivering results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Vanhala, S. (2013) Tutkimuksen puitteet. Teoksessa S. Vanhala (toim.) *Hyöty – Hyvinvointi ja tuloksellisuus hyvällä henkilöstöjohtamisella*. Helsinki: Aalto-yliopiston julkaisuja, 7–11.
- Wright, G. & Nishii, L. (2013) Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis. Teoksessa J. Paauwe, D. Guest & P. Wright (toim.) *HRM & Performance, Achievements & Challenges*. Chichester, Sussex: Wiley, 97–110.

---

---


## Finnish teachers' views on innovative teaching

Reijo Siltala<sup>1</sup>, Vesa Taatila<sup>2</sup> & Jarkko Alasääski<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Köyliön kunta

<sup>2</sup>Metropolia Ammattikorkeakoulu

<sup>3</sup>Turun yliopisto



### Abstract

This article presents the results of Finnish teachers' views on innovative teachers and teaching. The literature review discusses the notion of innovation both as a business-oriented concept and as an application in pedagogical processes. A questionnaire of 57 five-point Likert-scale items was presented to 1) students of teaching (n = 54), 2) teachers of primary and secondary education (n = 228), and 3) teachers of higher education (n = 133). The results indicate that teachers regard innovation as a positive concept in teaching. Innovation is considered the antithesis of transmission teaching.

Keywords: teaching, innovation, innovativeness, innovative teaching, teacher education

### Introduction

There has been increasing interest in the concept of innovation in various fields of human endeavour. Joseph Schumpeter (1934), who regarded disruptive innovation as a way of breaking the status quo by introducing new and better business practices, made the concept of innovation popular in business economics. The definition of the concept has been under constant discussion ever since. In the 1960s, innovation was defined as an idea, procedure or product experienced as a novelty (Rogers 1995). Gregersen and Johnson's (1997) concept of innovation includes a procedure in which new knowledge and new combinations of knowledge-based structures are assimilated into earlier structures. Innovations are born when, based on earlier experiences, novel views and ways of combining things are pursued. Rickards (1998) sees innovation as a process in which new ideas are put into practice. Ståhle, Sotarauta and Pöyhönen (2004, 11) have expressed the concept in a formula: "Novel idea + realization + creating value = Innovation".

The concept of innovation has evolved outside its original use in business economics and is pursued in all walks of life – including education (e.g., Siltala 2007, Siltala et al. 2008). However, in educational discourse, innovativeness seems to have achieved a slightly different tone from the one it traditionally has in business economics. In business, innovation is symbiotic with economic effectiveness. In education, striving for economic effectiveness is not regarded as a significant feature. The common features of business economic and educational innovations have been found to be reform-mindedness, inventiveness, adaptability, and openness to discussions and interactions within the organization. Educational innovativeness presupposes versatile learning and can be defined as creativity with procedural or occasional positive effects in practice. (Siltala 2007; 2009; 2010; Siltala et al. 2008; 2009; von Stamm 2008)

## **Innovation in the educational environment**

In current educational discourse, innovations and creativity are in some measure linked. Targeting and supporting innovation and creativity are included in the basic principles of various schools and educational institutions. (e.g., Määttä 2006; Sihvonen 2006) Antonietti (1997) suggests that in ideal innovative educational settings, the students' thinking and problem-solving procedures become more creative. Brown (2006) argues that openness and social and intellectual skills enable co-operational studying and 'learning to learn'; students must learn to see, know and recognize problems and achieve solutions to them, and teachers must enable creative and productive knowledge retrieval. Fostering creative intelligence is regarded as one of the most important tasks of the school (Uusikylä 2006).

From 2000 to 2009, Finnish students were top-level performers in the Programme for International Student Assessment (PISA) tests. The foremost aim of PISA is to assess the students' knowledge and competencies in contexts that are as close to real-life situations as possible. However, it has been noted that the PISA survey does not measure creativity or innovation. (OECD 2010; OPM 2010) The good learning results are considered to be based on Finnish teachers' highly autonomous working positions and their high level of professional expertise, which, in turn, is based on a high level of teacher education (Sahlberg 2009). Teachers at every level of primary and secondary education hold a Master's degree in Education.

There seems to be a wide agreement about the importance of teaching in an innovative and creative learning process. For example, Uusikylä (1996) emphasizes the teacher's role in recognizing students' creativity and intelligence; the teacher must be able to see the students' hidden special abilities and support them. Florida (2004) suggests that innovative teaching improves students' (1) motivation, (2) social relations, (3) development of self-esteem and learning ability, and (4) ability to understand and further transfer skills and knowledge. Florida does not take a stance on what innovative teaching is, however.

Traditionally, innovative teaching methods are considered to involve or include (1) experiential learning, (2) role-playing, (3) competitions and games, (4) stimulating materials, (5) brainstorming, and (6) versatile group methods (Brown 2006; Handfield-Jones et al. 1993). Innovations in education are often linked with very radical features, such as new teaching methods or alternatively technical devices intended to support traditional teaching.

Handfield-Jones et al. (1993) suggest that innovative teaching presupposes that the teacher takes her time and takes risks. They emphasize that, in efforts and risk-taking, the steps taken must be sufficiently simple, and learning must be prioritized instead of creativity. However, it is evident that a high level of expertise in pedagogy is needed to be able to produce innovative teaching.

New ways of organizing teaching in innovative learning environments, especially using new educational technology, have been suggested to support the development of students' creativity. Creativity is seen as a significant factor in individuals' cognitive and social development. In the final report of the Creativity Strategy project, the Finnish Ministry of Education considers innovative learning environments to play a significant role in developing students' creativity. (OPM 2006) However, it is not quite clear what features are involved in innovative learning environments or in innovative teaching.

In discussing the combination of information technological and educational research, Harris (2002) regards innovation as being related to teachers' and students' changing roles rather than to technical solutions. In education, innovativeness manifests typically itself in reshaping ordinary teaching procedures, which involves changing roles for teachers and students: students' independence and peer interrelations increase and the teachers' role changes from



managers to facilitators of learning. From teachers, this presupposes commitment, co-operational skills, and the ability and desire to create new kinds of pedagogical procedures. In addition, the changing roles must involve some significant benefits from the students' point of view. This presupposes a heavy commitment from the teachers, since teachers are generally thought to adopt new pedagogical patterns in their work and participate in the requisite training without extra pay (Cherniss & Fishman 2004; Jackson & Kelley 2006).

In targeting innovativeness in education, it is important to encourage students to get involved (Cherniss & Fishman 2004; Nali & Lorenzini 2004) and to develop their interaction procedures (Harris 2002, Hinostroza, Guzman & Isaacs 2002). Extracurricular collaboration is important for innovativeness; innovative schools have co-operational relations with neighbouring businesses and other schools, even including those abroad. In addition, collaboration with the students' parents is considered important. (Harris 2002; Jeffrey 2003; Hewitt & Boateng 2004; Rodríguez Gómez 2006; Matusov 1999; Vernberg et al. 2004)

Brousseau (1997, 269) regards teaching innovations as systematic ways for teachers to maintain or recover their freshness. The dissemination of innovations must be justified by evidence of effectiveness or by the failure of earlier teaching methods. Innovations must be communicable to everyone in ways that 1) suggest that they “work”, and 2) emphasize their novelty and present essential differences compared to earlier methods.

Another key factor in innovative teaching is the expertise of the teachers. Engeström (1996) regards the teacher's own mastery of the taught subject as a central presupposition of good teaching: “Knowledge content is the core of teaching. If it is missing, the teaching lacks its meaning as a mediator of civilization from one generation to another”. If formal features become the main issues in education, “nothing new is attempted to be taught to the students; instead, the students are simply entertained”. Through good mastery of her own subject matter, the teacher achieves an understanding of the meaning of the subject, without which she remains at the novice level of expertise. In her teaching, a novice teacher is inclined to follow the sequence order of the study book and advice given in the teacher's manual. In discussing teaching, Langford (1968, 48–49) provides the metaphor of a journey: Someone setting out on a journey normally knows both where she is going and how to get there. If she does not know where she is going, detailed precise instructions (“rules of thumb”) on how to get there may lead her to her destination. However, destination knowledge is superior to such detailed instructions. Langford warns of the drawbacks of basing a course of teacher education on the rules of thumb acquired by experienced teachers.

In reading earlier research on the topic of innovative teaching, one cannot help the feeling of getting lost in the jungle of jargon. It seems that the basic understanding of what the concept of innovation refers to in the pedagogical setting is very unclear. On a rather cynical note, one could argue that everything except the teacher lecturing to students in a one-directional fashion in a lecture hall can be considered innovative. Indeed, the following features have been identified as innovative: using information technology to provide a one-way lecture; using group work methods in a classroom (which has been done for centuries); focusing on the students' learning rather than on the teaching of the teacher; and co-operating with the surrounding communities (again, this has been done for centuries). Still, these methods are used on a daily basis in most schools in Finland, and probably in schools in other countries as well.

Nevertheless, based on the presented theoretical discussion, it is possible to formulate at least four areas that sources identify as being connected to innovative teaching: 1) expertise in the subject matter (e.g., Engeström 1987; Langford 1968), 2) the student-teacher relationship (e.g., Cherniss & Fishman 2004; Harris 2002; Nali & Lorenzini 2004), 3) pedagogical tools (e.g., Brown 2006; Handfield-Jones et al. 1993; OPM 2006), and 4) the teacher's personality-related issues (e.g., Florida 2004; Uusikylä 1996).

In order to shed some light on the conceptual problem, this research aims to answer the primary research question: *According to the views of the teachers, what features make teaching innovative?*

Teachers are anything but a homogenous group. First of all, teachers at different levels of the educational process have very different educational backgrounds and requirements. In Finland, teachers of primary and lower secondary education include class teachers (teaching all or most of the subjects in grades 1–6 for pupils aged 7 – 13 years) and subject teachers (teaching 1–2 main subjects in grades 7–9/10 for pupils aged 14–16/17 years). Teachers of vocational education and general upper secondary education (students aged 16–19 years) have a background as subject teachers or in specific professional education. Teachers of higher education include teachers at universities of applied sciences (i.e., polytechnics) and universities.

In Finland, class teacher education is conducted at universities and it takes 4–5 years to complete. The completed programme leads to a Master's degree in Education. In Europe, there is a conscious effort to raise teacher education to Master's degree-level (European Commission 2010). Subject teachers hold an academic Masters' degree with their own subject (languages, mathematics, physics, history, biology, etc.) as a major; in addition, they take 60 ECTS credits in pedagogical education. Teachers of vocational education hold at least a bachelor's-level degree and have professional work experience in their subject matter, plus pedagogical education similar to that of subject teachers. Teachers at universities of applied sciences hold a Master's, Licentiate's or Doctoral degree in their own subject, professional work experience in their subject field, and pedagogical education similar to subject teachers. University teachers hold a Licentiate's or Doctoral degree in their own subject or education.

Class teacher and subject teacher educations have slightly different emphases. Students of class teaching have education as their major with a rather strong pedagogical orientation; consequently, they have a strong pedagogical background. Their mastery of different subjects (mathematics, physics, geometry, biology, history, languages, etc.), however, may conceivably be very poor by academic standards. During their education, class teachers focus on learning processes and age-related pedagogy. Subject teachers, on the other hand, major in their own subject during their degree studies and study pedagogy or education only as a minor. The mastery of their own subject matter can be regarded as being good enough for the expertise levels "experienced" or even "expert" (see below). Students of subject teaching are selected from applicants with an enthusiasm for the subject matter. Students of class teaching, on the other hand, come from applicants with an interest in education *per se*.

It would therefore be interesting to see if the teachers at different levels of education have differences in their opinions of innovative teaching, hence our second research question: *Are there differences in views on innovative teaching between different teacher groups: (a) students of teaching, (b) teachers of primary and secondary education, and (c) teachers of higher education?*

In discussing skills acquisition in different fields of human endeavours, Dreyfus and Dreyfus (1986, 20–21) introduced a five-stage model: 1) novice, 2) advanced beginner, 3) competent, 4) proficient, and 5) expert. New skills are usually learned and adopted through these stages, although not everyone is able to proceed to the higher levels.

To analyse the development of teachers' professional expertise, we used a modified version of the Dreyfuses' model. Instead of five stages, our model has three stages: 1) novices (the Dreyfuses' novices and advanced beginners), 2) experienced (the Dreyfuses' competent and proficient), and 3) experts (the Dreyfuses' experts). Even though the process of acquiring expertise is not straight-forward, for the purpose of this study we define teachers with less than

two years' teaching experience as novices, teachers with 2–15 years' experience as experienced, and teachers with more than 15 years of experience as experts.

A novice teacher often relies on clear concrete instructions about the details of teaching (didactical “rules of thumb”) without being able to focus on broader didactical principles or to distinguish relevant issues from irrelevant ones. Strictly following the guidance from supervising teachers, experienced colleagues or teacher's manuals helps the novice feel that she has succeeded in her teaching tasks. With growing experience, she becomes more flexible in coping with real-life lesson situations. She learns ways of interacting with students and the lessons include short chains of teaching cycles. A teaching cycle is an interaction moment in which 1) the teacher presents an impetus (asks a question, etc.) to a student, 2) the student reacts (answers, etc.) to the impetus, and 3) the teacher offers the student feedback on his/her reaction. In a chain of learning cycles, more than one cycle forms a logical sequence. (Laurilehto 1980, 2, 5)

An experienced teacher's lessons are more flexible. She has deep mastery and understanding of the subject matter she is teaching, and its origins, structure, and applications. She also knows the earlier knowledge structure of the students and the practices of learning processes. She is capable of versatile interactions with the students. The learning cycles can be long and varied, targeting the development of the students' thinking and problem-solving abilities. An experienced teacher is also devoted to her work, which manifests itself, for example, in efforts to continuously develop her own expertise, renew her teaching methods, and take an interest in teaching- and learning-related research. (Engeström 1996; Laurilehto 1980, 5.)

An expert's knowledge about how to act in a certain situation is based upon a well-trained and mature understanding, an important feature of which is a thoroughly experienced involvement in the situation at hand. An expert has mastered an enormous repertoire of situations and applicable ways to act, and her working methods are very flexible. She does not have problems in her daily work process, and thus she has no need to solve problems; instead, she is already doing what works. An expert's work is based on intuition, know-how and “tacit knowledge”. In maintaining her high level of mastery, the expert needs continuous practice; otherwise, her skills may deteriorate. (Dreyfus & Dreyfus 1986, 16–17, 30–36.) An expert teacher has a sovereign mastery of the subject matter she is teaching, and a sovereign understanding of the students' earlier knowledge structures and the laws of learning processes and interactions with students. She is inspiring and assuring, which presupposes her own enthusiasm about the subject matter. (Leamson 1999, 81)

In discussing the factors of good teaching skills, Engeström (1996) separates external factors (e.g., presentation skills, interaction and human relation skills) on the one hand, and internal factors (thorough mastery of the subject matter, planning skills basing on educational theory and a demanding yet respectful attitude towards the students) on the other. External factors are useful, but not sufficient, whereas internal factors are necessary for guaranteeing a good quality of teaching.

We appreciate that the picture we paint is not as simple in reality. Competence is not a direct function of years as a teacher, and there are many other influencing factors (such as motivation, personal situation, health, surrounding society, etc.). However, since we want to better understand the concept of innovative teaching, it is worthwhile using the presented classification in order to understand how professional work experience as a teacher influences views on the concept. Thus, we define the third and final research question thus: *Are there differences in these views according to the teacher's stage of professional development, namely (1) novice, (2) experienced, or (3) expert?*

## Research methods

In the spring and summer of 2008, a questionnaire was answered by a group ( $n = 485$ ) of Finnish educational professionals and students of class teaching. The questionnaire featured nine background questions (e.g., gender, age, position, experience, etc.), 57 five-point Likert-scale items (ranging from (1) strongly disagree to (5) strongly agree) on innovative features in teaching, and two open questions.

The 57 items were developed by four experienced researchers from the fields of education, psychology, and business economics, including two of the authors of this article (Siltala & Taatila). The items are spread into the four variables presented in the theoretical discussion: 1) expertise on subject matter (henceforth referred to as “subject matter”), 2) the student-teacher relationship (henceforth referred to as “student”), 3) pedagogical tools (henceforth referred to as “pedagogics”), and 4) the teacher’s personality-related issues (henceforth referred to as “teacher”).

The participants were chosen at random and no one refused to answer. The data was gathered both in larger cities and in rural areas in western and southern Finland. The majority ( $n = 369$ ; 76%) of the respondents completed the printed version of the questionnaire, while a minority ( $n = 116$ ; 24%) completed the online version. The form took approximately 15 minutes to complete. The participants were not rewarded for responding.

In this article, analysis is restricted to a subgroup ( $n = 414$ ) of the whole study group (see Table 1) that includes those working as teachers ( $n = 361$ ) or studying for the class teacher profession and having at least some experience of teaching at the time the data was gathered ( $n = 53$ ). Of the participants, 274 (66%) were female and 138 (33%) male. Two of the participants did not state their gender. The gender distribution reflects the national tendency of the female domination (72%) of the teaching profession in primary and secondary education (Tilastokeskus 2012). In higher education, the proportion of females is somewhat lower.

By age groups, the participants were distributed thus: < 30 years: 74 (17.4%); 30–45 years: 144 (34.8%); 46–60 years: 171 (41.3%); and > 60 years: 24 (5.8%). In 2005, of the all teachers of primary and secondary education in Finland, 36.0% were in the age group < 40 years, 29.6% were in the age group of 40–49 years, and 34.3% were in the group aged > 50 years (OPH 2005).

Table 1. Participants of different levels of expertise and in different positions in education (student of teaching / teacher of primary and secondary education / teacher of higher education)

Teacher's position	Level of Expertise			Total (%)
	Novice	Experienced	Expert	
Students of teaching	44	9	0	53 (12.8)
Primary and secondary education	17	86	116	228 (55.1)
Higher education	12	54	67	133 (32.1)
Total (%)	73 (17.6)	149 (36.0)	192 (46.4)	414 (100)

Of the original 57 questionnaire items, we chose the 22 with the highest overall means ( $\geq 4.10$ ) to indicate the qualities of an innovative teacher. We formed them into the following variables:

subject matter (1 item), student (the mean of 7 items), pedagogy (the mean of 7 items) and teacher (the mean of 7 items). The reliability values (Cronbach's alpha) for the formed variables were: subject matter (not relevant, only 1 item included), student 0.683, pedagogy 0.765, and teacher 0.734. We studied these four dependent variables in comparison to the independent variables of the teacher's position and the teacher's experience. In addition, the original items with high means ( $\geq 4.10$ ) were analysed separately.

Group differences (groupings by position [teacher student / teacher of primary and secondary education / teacher of higher education] and level of expertise [novice / experienced / expert]) were analysed using a one-way analysis of variance. The homogeneity of group variances was tested by Levene's test measures. When the homogeneity of variance assumption was violated, Welch's and Brown-Forsythe's tests of equality of means were applied. The interaction effect of the position and expertise variables on the four dependent variables was examined by two-way between-groups analyses of variance and pairwise t-tests.

## Results

### Features of innovative teaching

Table 2. The most important features of innovative teaching (means  $\geq 4.10$ )

The innovative teacher...	N	Mean	SD	Variable
...emphasizes the importance of collaboration in the study process (I1)	414	4.12	.850	Teacher
...emphasizes interaction (between the students) (I2)	414	4.30	.716	Student
...strives to create confidence between the students (I6)	414	4.16	.869	Student
...promotes students' individual creativity (I7)	414	4.19	.879	Student
...enables student spontaneity (I8)	414	4.30	.777	Student
...can easily adapt to different ways of working (I13)	414	4.39	.760	Teacher
...updates his/her teaching methods (I14)	414	4.60	.641	Teacher
...combines different ways of working (I15)	414	4.55	.623	Pedagogy
...is inventive (I18)	414	4.49	.691	Teacher
...analyses his/her own work and actions (I24)	414	4.21	.816	Teacher
...emphasizes learning over teaching (I25)	414	4.34	.794	Student
...takes students' individual needs into account (I37)	414	4.11	.814	Student
...puts his/her personality into his/her teaching (I40)	413	4.44	.700	Teacher
...utilizes methods of learning by doing together (I41)	413	4.13	.811	Pedagogy
...utilizes problem-based learning (I42)	413	4.12	.820	Pedagogy
...emphasizes the meaning of <i>conversation (learning cycles)</i> in teaching (I46)	414	4.11	.796	Pedagogy
...utilizes a variety of teaching methods (I49)	414	4.46	.697	Pedagogy
...emphasizes experiential learning (I53)	414	4.23	.725	Student
...utilizes problem-based learning and research tasks (I54)	413	4.29	.828	Pedagogy
...is dedicated to teaching (I55)	414	4.36	.863	Teacher
...is pedagogically competent (I56)	414	4.46	.792	Pedagogy
...has an in-depth knowledge of his/her subject matter (I57)	414	4.14	.921	Subject matter

Only one item (item 57) is included in the subject matter variable. The student variable includes items 2, 6, 7, 8, 25, 37 and 53. The pedagogy variable includes items 15, 41, 42, 46, 49, 54 and 56, and, finally, the teacher variable includes items 1, 13, 14, 18, 24, 40 and 55.

In light of the literature review, the results clearly match the presented approaches. Firstly, an innovative teacher is considered to be competent in her own subject matter (I57) as Engeström (1996) proposed. An innovative teacher also empowers her students for co-operation (I1, I2, I41, I46) as Chreniss and Fishman (2004), Nali and Lorenzini (2004), Harris (2002), and Hinostroza, Guzman and Isaacs (2002) emphasized. Overall, an innovative teacher is very student-oriented, focusing on the students' learning and improving the students' self-confidence by supporting the growth of their hidden special abilities (I6, I7, I8, I25, I37) (Harris 2002, Florida 2004, Uusikylä 1996). An innovative teacher is considered to employ a number of "modern" (i.e. non-transmission) teaching methods (I13, I15, I42, I49, I53, I54) as Brown (2006) and Handfield-Jones et al. (1993) suggested. Langford (1968), Engeström (1996) and Laurilehto (1980) stress the importance of the pedagogical competence of an expert teacher, which is supported by answers to I14, I24 and I56. What was not highlighted in the theoretical discussion was the importance of the teacher's personality. As the answers show, a teacher's capacity for innovation is also considered to be based on her most personal traits, such as dedication to teaching (I55), use of personality (I40), and inventiveness (I18). Overall, an innovative teacher is seen as a personally dedicated subject matter expert who is highly professional in pedagogical methods; she has a strong focus on individual students' learning and she uses empowering, collaborative approaches.

### Teacher-position-related differences

Table 3. The position-related differences in the means of the variables subject matter, student, pedagogy, and teacher variables

Variable	Position	Mean	SD	df	F	Sig.
Subject Matter (Item 57)	Student	4.11	.698	413	.117	.889
	Teacher1	4.16	.873			
	Teacher2	4.12	1.073			
Student (Items 2,6,7,8,25,37,53)	Student	4.23	.468	413	1.948	.144
	Teacher1	4.21	.460			
	Teacher2	4.31	.509			
Pedagogy (Items 15,41,42,46,49,54,56)	Student	4.27	.507	411	1.517	.221
	Teacher1	4.27	.476			
	Teacher2	4.36	.525			
Teacher (Items 1,13,14,18,24,40,55)	Student	4.36	.451	412	.115	.892
	Teacher1	4.36	.442			
	Teacher2	4.39	.537			

Student = Student teacher, Teacher1 = Teacher of primary and secondary education, Teacher2 = Teacher of higher education.

Table 3 shows the position-related differences in the means of the subject matter, student, pedagogy, and teacher variables. In all of the inspected variables, no between-group differences of the means were found. For the subject matter variable, the assumption of the homogeneity of population variances was violated (Levene measure = 4.954, sig. = .007), but the Welch (W)

and the Brown-Forsythe (B-F) tests of the equality of means confirm the result ( $W = .133$ ; sig. = .876; B-F = .129; sig. = .879).

Table 4. Items with high means and statistically significant between-group differences of the means

The innovative teacher...	Position	Mean	SD	df	F	Sig.
...emphasizes the importance of collaboration in the study process (I1)	Student	3.89	.751	413	4.701	.010
	Teacher1	4.07	.796			
	Teacher2	4.28	.948			
...emphasizes interaction (between the students) (I2)	Student	4.21	.661	413	4.232	.015
	Teacher1	4.24	.669			
	Teacher2	4.45	.793			
...strives to create confidence between the students (I6)	Student	4.25	.617	413	4.949	.008
	Teacher1	4.04	.859			
	Teacher2	4.33	.943			
...enables student spontaneity (I8)	Student	4.38	.713	413	7.101	.001
	Teacher1	4.18	.784			
	Teacher2	4.49	.755			
...combines different ways of working (I15)	Student	4.47	.723	413	6.942	.001
	Teacher1	4.47	.640			
	Teacher2	4.71	.516			
...emphasizes learning over teaching (I25)	Student	4.08	.851	413	5.839	.003
	Teacher1	4.31	.775			
	Teacher2	4.50	.775			
...emphasizes the meaning of conversation (learning cycles) in teaching (I46)	Student	4.15	.770	413	5.904	.003
	Teacher1	4.00	.796			
	Teacher2	4.29	.776			
...utilizes problem-based learning and research tasks (I54)	Student	4.04	.919	412	3.543	.030
	Teacher1	4.29	.798			
	Teacher2	4.39	.827			

Student = Student teacher, Teacher1 = Teacher of primary and secondary education, Teacher2 = Teacher of higher education.

Table 4 shows the items with high means and statistically significant differences between the groups (Student / Teacher1 / Teacher2) of the means. The assumption of the homogeneity of population variances was violated for items I1 (Levene measure = 6.080; sig. = .002), I2 (3.807; .023), I6 (6.071; .003), and I15 (13.920; .000). However, the Welch (W) and the Brown-Forsythe (B-F) tests of the equality of means confirm the results. For I1,  $W = 4.573$  (sig. = .012) and B-F = 4.814 (sig. = .009); for I2,  $W = 3.747$  (sig. = .026) and B-F = 4.233 (sig. = .016); for I6,  $W = 4.749$  (sig. = .010), B-F = 5.790 (sig. = .003); and for I15,  $W = 8.204$  (sig. = .000) and B-F = 6.388 (sig. = .002). According to Table 3, there is no statistically significant variance in overall variables between students of teaching, teachers of primary and secondary education or teachers of higher education. However, as presented in Table 4, there were eight items with statistically significant variance between these groups. The main difference was that the teachers of higher education gave significantly higher grades to all of these items. More than students of teaching or teachers of primary and secondary education, they emphasized collaboration (I1), interaction

(I2) and conversation (I46) between students. In addition, they more greatly supported confidence-building (I6), spontaneity (I8), learning over teaching (I25), and using different ways of working (I15), like problem-based learning and research tasks (I54). Overall, a teacher in higher education correlates innovation with active interaction, communication between students, and student-centric learning methods.

Considering the differences in working environments and the type of students that are taught, these differences are rather self-explanatory. Students in higher education are in the developmental phase of becoming experts in their own field; they must take a high degree of responsibility for their own learning. The students have passed an entrance examination and they are at least to some extent inclined to their field of study, so the group is not arbitrary. Their learning requires a considerable amount of personal work in solving puzzles by using research methods. Teachers and students of primary and secondary education are more focused on working with non-selected group of adolescents where the focus is on teacher-led learning of basic skills like reading and mathematics. We can thus conclude that there are no major differences between these three groups, and the minor differences found between answers to individual items are based on differences in requirements arising from the working environment and student population.

### Professional development-related differences

Table 5. The professional expertise-related statistically significant differences in the means of the independent variables subject matter, student, pedagogy, and teacher

Variable	Expertise	Mean	SD	df	F	Sig.
Subject Matter (Item 57)	Novice	4.00	.928	413	3.067	.048
	Experienced	4.06	.995			
	Expert	4.26	.847			
Student (Items 2,6,7,8,25,37,53)	Novice	4.20	.536	413	.741	.477
	Experienced	4.23	.467			
	Expert	4.27	.464			
Pedagogy (Items 5,41,42,46,49,54,56)	Novice	4.25	.601	411	.546	.580
	Experienced	4.31	.492			
	Expert	4.32	.457			
Teacher (Items 1,13,14,18,24,40,55)	Novice	4.28	.532	412	3.117	.045
	Experienced	4.34	.495			
	Expert	4.43	.427			

Table 5 shows the professional expertise-related differences in the means of the independent variables subject matter, student, pedagogy, and teacher. The major differences when considering professional expertise were found in the subject matter and teacher variables. In both of these cases, the main difference was between experts (>15 years of experience) and novices and intermediately experienced teachers (<15 years of experience). In both of the variables, experienced teachers also gave higher scores than novices, but the difference was considerably lower than between experts and novices/experienced teachers. Thus, there is a linear relationship between expertise and the degree to which teachers consider the knowledge of subject matter and the personality of the teacher to affect innovativeness. A similar statistically significant relationship does not present itself in the student and pedagogy variables. One explanation for this finding may be that the more experienced teachers value their own



experience, while those with less experience value their own circumstances; thus, there can be other important factors in innovation besides experience.

Teachers, regardless of their experience, consider pedagogical solutions as well as the role of the student to be very important in a teacher's capacity for innovation. However, the more experienced a teacher becomes, the more important she considers the effects of the teachers' persona and knowledge of the subject matter to be. These results follow Engeström's (1996) and Laurilehto's (1980) findings on the subject.

The data collected does not produce results on causality, however. We cannot tell if the results are based on some differences in the education of the teachers (there may have been a different educational processes 15 years ago), nor can we tell if this change reflects the expert teachers' growth of knowledge of their subject matter. It is also possible that the novice/experienced teacher group contains several members who will not reach expert-status, since they will leave the profession prematurely. Therefore, it is possible that the expert-group simply has been more closely selected and the novices that will reach this status have similar answers to the expert-group already.

The individual items with high means were analysed for group differences (Novice / Experienced / Expert). Statistically significant differences were found in 7 items (see Table 6).

Table 6. Professional experience-based differences between individual items with high overall mean values

The innovative teacher...	Expertise	Mean	SD	df	F	Sig.
...can easily adapt to different ways of working (I13)	Novice	4.19	.861	413	3.423	.034
	Experienced	4.39	.777			
	Expert	4.46	.693			
...is inventive (I18)	Novice	4.48	.669	413	3.042	.049
	Experienced	4.38	.776			
	Expert	4.57	.619			
...emphasizes learning over teaching (I25)	Novice	4.10	.836	413	4.280	.014
	Experienced	4.37	.783			
	Expert	4.41	.774			
...emphasizes the importance of individual experiences (I26)	Novice	3.89	.994	413	3.750	.024
	Experienced	4.06	.824			
	Expert	4.19	.745			
...utilizes problem-based learning and research tasks (I54)	Novice	4.04	.978	412	4.013	.019
	Experienced	4.35	.779			
	Expert	4.34	.790			
...is dedicated to teaching (I55)	Novice	4.29	.874	413	3.371	.035
	Experienced	4.25	.944			
	Expert	4.48	.779			
...has an in-depth knowledge of his/her subject matter (I57)	Novice	4.00	.928	413	3.067	.048
	Experienced	4.06	.995			
	Expert	4.26	.847			

The assumption of the homogeneity of population variances was violated for items I18 and I26. Of these items, the Welch (W) and the Brown-Forsythe (B-F) statistics and respective significances are for I18,  $W = 2.878$  (sig. = .059),  $B-F = 3.001$  (sig. = .051); and for I26,  $W = 3.223$  (sig. = .042),  $B-F = 3.276$  (sig. = .040).

Overall, the individual items follow the same pattern as the variables earlier: the more experienced the teacher, the more important they consider the item to be. Again, the differences between novices and experienced teachers are smaller than their differences in comparison to experts. However, three items produced results that differ from the main trend: the innovative teacher is inventive (I8), emphasizes learning over teaching (I25) and utilizes problem-based learning and research tasks (I54). According to the trend, the experts gave the items the highest marks, but the relation to the marks given by novices and experienced teachers differed.

In I25 and I54, there was a major difference between novices and experienced teachers, and the latter were very close to the results of the experts. The available data does not provide a clear explanation for this phenomenon. There are a number of possibilities as to why the most novice teachers do not consider emphasizing learning over teaching and using problem-based learning and research tasks as important marks of an innovative teacher as much as their more experienced colleagues. For example, they may take these approaches for granted because they have studied the topics relatively recently. The more experienced teachers may have received a more traditional transmission-type pedagogic education and thus they consider these items more innovative. It is also possible that the novice teachers are less knowledgeable about these concepts in practice and thus they grade them lower than the experienced teachers who have had more first-hand experience. Another possibility is that the novice teachers must focus more on accomplishing their daily operative tasks. The more experienced teachers may be able to create a clearer picture of their tasks and thus be able to allocate their time better to creating and using new types of pedagogical methods. More research is needed in order to shed some light on this puzzle.

I8, the inventiveness of the teacher, is the only item in which the novice teachers gave considerably higher scores than experienced teachers; their scores were almost as high as the experts'. It should be noted that all the groups gave very high marks in this category (novice: 4.48; experienced: 4.38; expert: 4.57). Again, the data does not provide enough information to make bold statements, but there may be an experience-based explanation: the experts have witnessed the importance of this item through their years in the profession. The novice teachers are in a position in which they need to constantly decide how to act in new situations, that is, they need to negotiate their way through relatively novel practical situations. Experienced teachers have already developed their own "rules of thumb" and thus lack the need for constant invention, but they have not yet grown into the situation where they emphasize the importance of inventiveness as highly as their more experienced colleagues. However, as stated, the data is inadequate, so more research is needed to provide a better explanation.

### **The interaction effect of position and expertise**

An additional problem to consider is the interaction effect of position and expertise on the dependent variables subject matter, student, pedagogy, and teacher. We are especially interested in the positions of teachers of primary and secondary education (Teacher1) and teachers of Higher education (Teacher2).

Instead of a rigorous analysis, we look at the situation using a graphical representation (Fig. 1a–d).

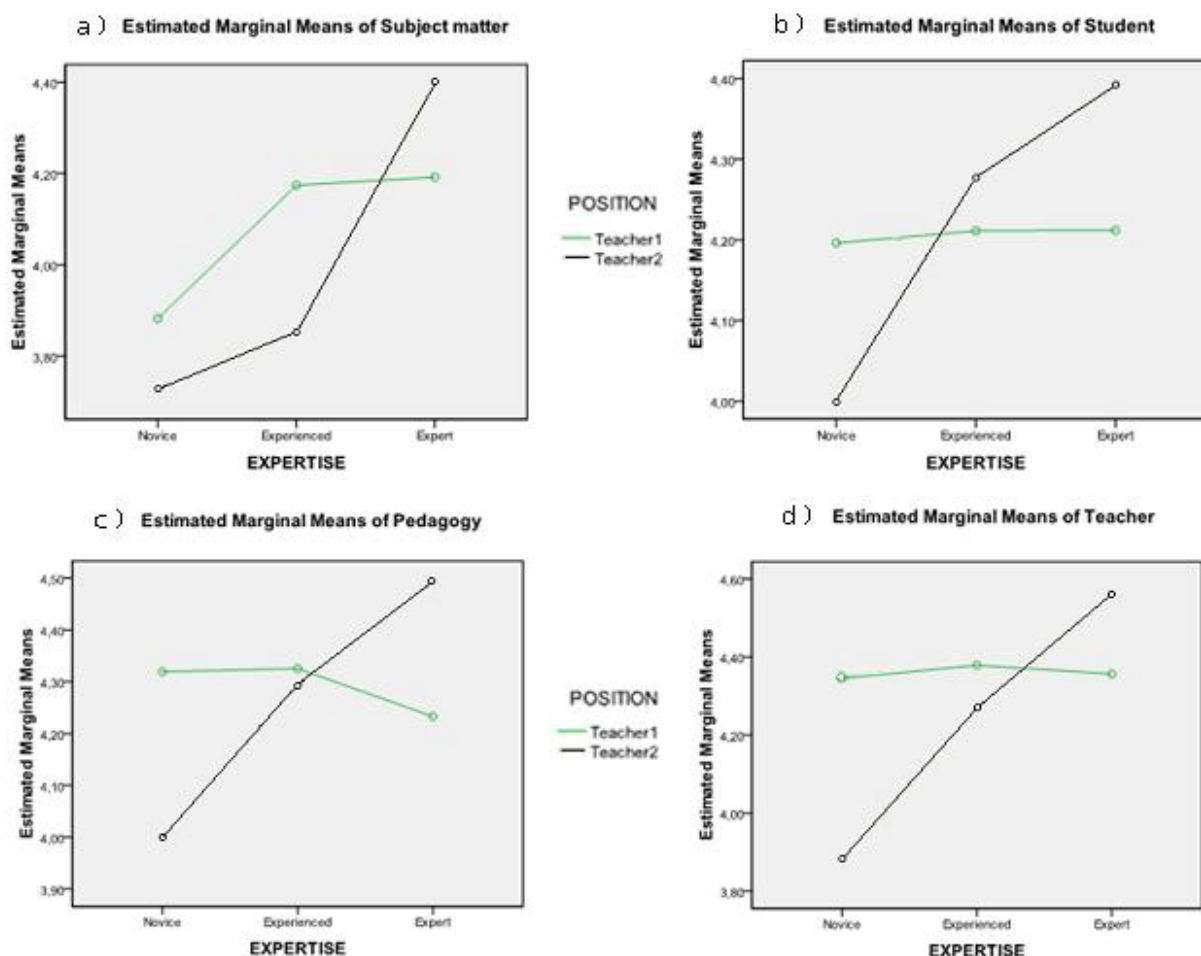


Figure 1. Interaction effect of position and expertise on (a) Subject matter, (b) Student, (c) Pedagogy, and (d) Teacher. Teacher1 = Teacher of primary and secondary education, Teacher2 = Teacher of higher education. Students of education are not included.

Comparing the behaviour of the two teacher groups, the teachers of primary and secondary education (Teacher1) and higher education (Teacher2) show the effects of a thorough pedagogical education. As mentioned earlier, teachers of primary and secondary education receive a thorough pedagogical education before they begin their career. Teachers of higher education may have pedagogical training, but they are much more focused on their subject matter expertise, especially in the university sector. Thus, the experience-based changes in teachers of primary and secondary education are considerably smaller than in the teachers of higher education. In higher education, the teachers learn their trade while working, and those who reach the expert position have evolved through a Darwinian selection process. Thus, those who have had a lot of experience score not only higher than their more junior colleagues but also more highly than their colleagues in primary and secondary education. They are the group from which the “weak” have been eliminated over the years, either by their own selection or by peer pressure.

Simultaneously, the development of teachers who have received a thorough pedagogical education before beginning their careers hardly evolve at all; their views do not change over the years – this is most evident in the variables of student and teacher. This development would support the view that teachers of primary and secondary education do not develop themselves considerably during their tenure. They often work in relatively well-sustained positions and teach

the same subject/grade, year after year. Teachers of primary and secondary education are also relatively career loyal. Thus, after receiving tenure, there is no major pressure to test and develop their teaching methods in order to achieve better results. A teacher in primary and secondary education thinks that she has learned her trade before starting her career.

## Discussion

In everyday discussions, the concept of innovation is often connected with creativity and novelty. Innovativeness has become a sort of fashionable phenomenon that is used in varied fields of societal discourse. In this research, teacher's innovative activities are considered to be connected to a reformative state of mind, and to reform in general. This kind of meaning is also given to innovativeness in theoretical considerations, and innovativeness is often used as a synonym for a state of mind that strives for – or at least accepts – novelties. An innovative teacher is considered to constantly strive to update and develop her teaching methods and combine various working and teaching styles. An innovative teacher is considered to be the polar opposite of a transmission-type teacher. The basic prerequisite of an innovative teacher's work is pedagogic and general expertise, and inventiveness in daily activities.

Altogether, teachers regarded innovativeness as a very positive concept. There were no results where the teachers would have considered innovativeness as negative – for example, as something interfering with their daily classroom practices. Thus, the attitude towards innovation seems to be in good order. Since there were no major differences of orientation between students of teaching and practicing teachers, we can also conclude that teacher education is working on an effective and practical level. It produces graduates who are neither overtly optimistic nor tradition-bound in their views towards innovation in education.

The study also highlighted some differences in the understanding of meaning of the term “innovativeness” between teachers and business-related sources. While the latter are focused very much on novelty, implementation and adding value, teachers appear to be more interested in the persona of the teacher. An innovative teacher is committed to her profession and to producing learning results; she is open to change and very student-focused. It would thus seem that teachers consider almost everything except traditional transmission teaching to be innovative.

Several of the innovative qualities have been around for centuries and have been promoted heavily by revolutionaries of pedagogy, such as Maria Montessori and Rudolph Steiner. Similarly, the “Chicago school” of pragmatism – Adams, Peirce and Dewey notwithstanding – has promoted these types of pedagogical approaches in higher education. Thus, one can legitimately ask why the same methods are still considered innovative after at least a century of practice.

Is it the case that despite the high level of education provided to new teachers, the practice – especially in the administration of the education sector – has not changed accordingly? Does “traditional” transmission teaching still hold a central role due to perceived resource and management problems? If so, it would be wise to ask why this happens. Is this the result of traditions or financial limitations, or because teaching in practice is based more on the administrative process than on the actual learning results? Unfortunately, these questions are beyond the scope of our article; nevertheless, they should certainly be explored in future studies.

## Appendix 1. Innovative features in teaching

Item: The innovative teacher...		N	Mean	SD	Variable
...emphasizes the importance of collaboration in study	I1	414	4.12	.850	Teacher
...emphasizes interaction (between the students)	I2	414	4.30	.716	Student
...emphasizes individual responsibility	I3	414	4.03	.859	Student
...endeavours to maintain continuous assessment	I4	414	3.85	1.055	Pedagogy
...assesses actions afterwards	I5	414	3.70	1.134	Pedagogy
...strives to create confidence between the students	I6	414	4.16	.869	Student
...promotes students' individual creativity	I7	414	4.19	.879	Student
...enables student spontaneity	I8	414	4.30	.777	Pedagogy
...highlights the student's self-perception	I9	414	3.62	.964	Student
...emphasises the meaning of community	I10	414	3.78	.937	Pedagogy
...analyses the students' learning processes	I11	414	4.01	1.005	Pedagogy
...endeavours to create something tangible	I12	414	3.64	.978	Teacher
...can easily adapt to different ways of working	I13	414	4.39	.760	Teacher
...updates his/her teaching methods	I14	414	4.60	.641	Teacher
...combines different ways of working	I15	414	4.55	.623	Pedagogy
...recognizes the uniqueness of the learning process	I16	414	3.51	1.036	Student
...is goal-oriented	I17	414	3.92	.886	Teacher
...is inventive	I18	414	4.49	.691	Teacher
...emphasizes the meaning of research	I19	414	3.45	1.023	Pedagogy
...emphasizes artistic aspects	I20	413	3.55	.973	Pedagogy
...emphasizes scientific aspects	I21	414	3.20	1.003	Pedagogy
...utilises modern technology and equipment	I22	414	3.83	.863	Pedagogy
...is ordinary in his/her teaching	I23	414	2.53	1.070	Teacher
...analyses his/her own work and actions	I24	414	4.21	.816	Teacher
...emphasizes learning over teaching	I25	414	4.34	.794	Student
... emphasizes the importance of individual experiences	I26	414	4.09	.827	Student
... promotes the development of social skills	I27	413	4.03	.815	Student
...nurtures the individual's aptitudes	I28	413	3.27	.996	Student
...emphasizes the significance of the individual's intelligence	I29	413	2.92	.943	Student
...takes economic aspects into account in his/her actions	I30	413	2.80	1.004	Teacher
...recognizes the influence of peer groups	I31	414	3.55	.913	Student
...emphasizes the importance of culture in learning,	I32	413	3.60	.918	Pedagogy
...considers the requirements of economy and businesses	I33	414	3.06	1.052	Pedagogy
...emphasizes the meaning of society in his/her teaching,	I34	414	3.38	.956	Pedagogy
...uses teacher-centric methods	I35	414	2.02	.852	Teacher
...uses student-centric methods	I36	413	3.82	.889	Student
...takes students' individual needs into account	I37	414	4.11	.814	Student
...keeps strict order in the classroom	I38	413	2.53	.974	Pedagogy
...recognizes the importance of the individuality of the students	I39	413	3.92	.825	Student
...puts his/her personality into his/her teaching	I40	413	4.44	.700	Teacher
...utilizes methods of learning by doing together	I41	413	4.13	.811	Pedagogy

...utilizes problem-based learning	142	413	4.12	.820	Pedagogy
...emphasizes the importance of constructivism	143	414	3.64	.896	Pedagogy
...utilizes reward systems	144	414	2.51	.925	Pedagogy
...trusts in the students' self-guidance	145	414	3.64	.914	Student
...emphasizes the meaning of discourse in teaching	146	414	4.11	.796	Pedagogy
...emphasizes the use mind maps in teaching	147	414	3.43	.909	Pedagogy
...emphasizes the importance of diversifying activities	148	414	3.51	.983	Student
...utilizes a variety of teaching methods	149	414	4.46	.697	Pedagogy
...the core of teaching is based on 1 or 2 teaching methods	150	414	2.06	.863	Pedagogy
...makes use of students working in pairs	151	414	3.35	.883	Pedagogy
...emphasizes studying in groups	152	414	3.57	.890	Pedagogy
...emphasizes experiential learning	153	414	4.23	.725	Student
...utilizes research-based learning and research tasks	154	413	4.29	.828	Pedagogy
...is dedicated to teaching	155	414	4.36	.863	Teacher
...is pedagogically competent	156	414	4.46	.792	Pedagogy
...has an in-depth knowledge of his/her subject matter	157	414	4.14	.921	Subj. M.

## References

- Antonietti, A. (1997) Unlocking Creativity. Educational Leadership International, 73–75.
- Brousseau, G. (1997) Theory of Didactical Situations in Mathematics. Edited and translated by N. Balacheff, M. Cooper, R. Sutherland & V. Warfield. Dordrecht, Boston & London: Kluwer Academic Publishers.
- Brown, J. S. (2006) New Learning Environments for the 21st Century. Exploring the Edge. Change. September/October 2006, 18–24.
- Cherniss, C. & Fishman D. B. (2004) The Mesquite 'MicroSociety' school. Identifying organizational factors that facilitate successful adoption of an innovative program. Evaluation and Program Planning 27 (1), 79–88.
- Dreyfus, L. H. & Dreyfus, S. E. (1986) Mind over Machine. The Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer. New York: The Free Press.
- Engeström, Y. (1996) Perustietoa opetuksesta. Helsinki: Valtiovarainministeriö.
- Engeström, Y. (1987) Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research. Helsinki: Orienta-Konsultit.
- European Commission (2010) Common European principles for teacher competences and qualification. European Commission, Directorate-General for Education and Culture. [online]. <URL: [http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/principles\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/principles_en.pdf). Accessed 17 July 2013.
- Florida, R. (2004) The Rise of the Creative Class and How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life. New York: Basic Books.
- Gregersen, B. & Johnson, B. (1997) Learning Economies, Innovation Systems and European Integration. Regional Studies 31 (5), 479–490
- Handfield-Jones, R., Nashmith, L., Steinert, Y. & Lawn, N. (1993) Creativity in Medical Education: The Use of Innovative Techniques in Clinical Teaching. Medical Teacher 15 (1/1993), 3–10.
- Harris, S. (2002) Innovative pedagogical practices using ICT in Schools in England. Journal of Computer Assisted Learning 18 (4), 449–458.
- Hewitt, P. & Boateng, P. (2004) Capturing Innovation. Nurturing suppliers' ideas in the public sector. London: OGC.
- Hinostroza, J. E., Guzman, A. & Isaacs, S. (2002). Innovative uses of ICT in Chilean Schools. Journal of Computer Assisted Learning 18 (4), 459–469.

- Jackson, B. L. & Kelley, C. (2006) Exceptional and Innovative Programs in Educational Leadership. *Educational Administration Quarterly* 38 (2), 192–212.
- Jeffrey, B. (2003) Countering Learner 'Instrumentalism' through Creative Mediation. *British Educational Research Journal* 29 (4), 489–503.
- Langford, G. (1968) *Philosophy and Education*. Reprinted in 1971. London and Basingstoke: MacMillan Education Ltd.
- Laurilehto, T.O. (1980) Sykliketjut opetuksessa. Ongelmanratkaisutaitoa kehittävien verbaalisten sykliketjujen rakenne ja muodostuminen luokkaopetustilanteissa. Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos, Sarja B, osa 7. Turku: University of Turku.
- Leamson, R. (1999) *Thinking about Teaching and Learning*. Sterling, VA: Stylus.
- Matusov, E. (1999) How does a community of learners maintain itself? *Ecology of an innovative school*. *Anthropology & Education Quarterly* 30 (2), 161–186.
- Määttä, S. (2006) Innovaatio syntyy arjen tiedosta. *Aikuiskoulutuksen maailma – Aima*. Syyskuu 4/06.
- Nali, C. & Lorenzini, G. (2004) Air Quality Survey Carried out by Schoolchildren. *An Innovative Tool for Urban Planning, Environmental Monitoring and Assessment*, 131 (1–3), 201–210.
- OECD (2010) PISA (Programme for International Student Assessment) 2010. [online]. <URL: <http://www.oecd.org/pisa/>. Accessed 17 July 2013.
- OPH (Opetushallitus/Finnish National Board of Education) (2005) *Opettajat Suomessa 2005*. Edited by T. Kumpulainen & S. Saari. [online]. <URL: [http://www.oph.fi/download/47234\\_PDF\\_VERSION\\_Opettajat\\_Suomessa\\_2005.pdf](http://www.oph.fi/download/47234_PDF_VERSION_Opettajat_Suomessa_2005.pdf). Accessed 11 May 2013.
- OPM (Opetusministeriö/Ministry of Education, Finland) (2006) Yksitoista askelta luovaan Suomeen; Luovuusstrategian loppuraportti. Opetusministeriön julkaisuja 2006:43. [online]. <URL: <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2006/liitteet/opm43.pdf?lang=fi>. Accessed 22 September 2013.
- OPM (Opetus- ja kulttuuriministeriö/Ministry of Education and Culture, Finland) (2010). Finnish students high performers in PISA. [online]. <URL: <http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2010/12/pisa2009.html?lang=en>. Accessed 10 October 2013.
- Rickards, T. (1998) *Creativity at Work*. Aldershot, UK: Gower.
- Rodríguez Gómez, J. (2006) Innovación, innovatividad y políticas educativas. *Revista de Educación* 12 (22), 301–315.
- Rogers, E. (1995) *Diffusion of Innovations*. 4th edition. New York: The Free Press.
- Sahlberg, P. (2009) Ideat, innovaatiot ja investoinnit koulun kehittämisessä. In M. Suortamo, H. Laaksola & J. Välijärvi (eds.) *Opettajan vuosi. Terveet työympäristöt* Jyväskylä: PS-Kustannus, 13–56.
- Schumpeter, J. A. (1934) *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sihvonen, R. (2006) Assertiivisuutta tutkimassa. Artikkel. *Etelä-Karjalan kehitystaito*. [online]. <URL: <http://www.kehitystaito.com/assertiivisuus.htm>. Accessed 10 October 2013.
- Siltala, R. (2010) Innovativity and cooperative learning in business life and teaching. Turku: University of Turku.
- Siltala, R. (2009) Innovaatiot, luovuus ja innovatiivisuus. In V. Taatila (ed.) *Innovaatioiden lähteillä*. Laurea A68, 8–28.
- Siltala, R. (2007) The business professionals' and educational professionals' views on innovations and innovativity. Jyväskylä: ISoca.
- Siltala, R., Alajääski, J., Keskinen, S. & Tenhunen, A. (2009) Opetusalan asiantuntijoiden käsityksiä pedagogisesta innovatiivisuudesta. *Aikuiskasvatus* 2/2009, 93–103.
- Siltala, R., Tenhunen, A., Keskinen, S., Alajääski, J., Taatila, V. & Suomala, J. (2008) *Educational Professionals' Views on Teachers' Innovativity*. Madrid: Iceri.
- Stamm, B. von (2008) *Managing Innovation, Design and Creativity*. 2nd edition. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

- Ståhle, P., Sotarauta, M. & Pöyhönen, A. (2004) Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. Tulevaisuusvaliokunta, Teknologian arviointeja 19. Eduskunnan kanslian julkaisu 6/2004. Helsinki.
- Tilastokeskus (2012) [online]. <URL: <http://www.tilastokeskus.fi/til/vrm.html>>. Accessed 10 October 2013.
- Uusikylä, K. (2006) Hyvä paha opettaja. Jyväskylä: Minerva-kustannus.
- Uusikylä, K. (1996) Lahjakkaiden kasvatus. Juva: WSOY.
- Vernberg, E. M., Jacobs, A. K., Nyre, J. E., Puddy, R. W. & Roberts, M. C. (2004) Preliminary Outcomes a School-Based Intensive Mental Health Program. Journal of Clinical Child & Adolescent Psychology 33 (2), 359–365.
- .



---

---

# Luottamus ja epäluottamus esimiestyössä vanhusten hoitotoiminnassa

**Kaija Suonsivu**

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos

---

## Abstrakti

Tutkimus liittyy vuonna 2011 Tampereen yliopiston terveystieteiden yksikössä toteutettuun vanhusten hoitotyön tutkimukseen. Tämän artikkelin tarkoituksena on kuvata vanhusten laitoshoidossa työskentelevien lähiesimiesten kokemuksia ja näkemyksiä luottamuksesta ja epäluottamuksesta työyhteisön johtamisessa. Artikkelissa tarkasteltava laadullinen aineisto on koottu vuonna 2011 kyselylomakkeen työyhteisön johtamiseen ja sen kehittämiseen liittyvän esseekysymyksen avulla. Tutkimus kohdistui Tampereen kaupungin hyvinvointipalveluiden laitoshoidon tuotantoalueelle, sen vuodeosastojen ja poliklinikoiden lähiesimiehiin (N= 48). Tutkimuksessa painottuu ymmärtävä, fenomenologinen lähestymistapa. Aineiston analysointi pohjautuu mukaellen Colaizzin analyysiin.

Tulosten mukaan luottamus ja epäluottamus työyhteisössä ovat erityisen tärkeitä työhyvinvoinnin kokemuksessa. Johtamisen luottamuksessa on kyseessä rehellisyydestä ja sopimusten pitämisestä. Vastaajien mukaan luottamuksen menettä helposti, mutta sen takaisinsaanti on vaikeata. Luottamuksellisuuden ydin ilmenee esimies-alaisuhteissa ja työtovereiden välisessä yhteistyössä. Usein sanat eivät riitä, vaan luottamus pitää hankkia käyttäytymisenä ja tekoina. Luottamuksen yksi tärkeistä tekijöistä on oikeudenmukaisuus ja kokemus kanssaihminen kunnioituksesta. Työyhteisön luottamuksellinen ilmapiiri lisää työn laadullisuutta ja tehokkuutta. Vastaajat painottivat esimiehen ja alaisten keskinäisen tuen, avoimuuden, luovuuden ja vastuiden selkeyden mahdollistuvan luottamuksellisessa työyhteisössä.

Ilmaistiin, että luottamus johtamisessa lisää työhyvinvointia ja hyvää oloa. Sen sijaan epäluottamus nakertaa yhteistoimintaa ja aiheuttaa uupumusta ja työmotivaation heikentymistä. Kyselyyn osallistuvien mukaan luotettava ja sanansa pitävä esimies on alaisten palautteiden mukaan vastuullinen johtaja.

Avainsanat: vanhusten hoitotoiminta, luottamus, epäluottamus, työyhteisön johtaminen, lähiesimiestyö

## Johdanto

Suomalaisen yhteiskunnan ikääntymisessä on kyse iäkkäiden määrän kasvusta ja koko väestörakenteen muutoksesta. Ikääntynyttä väestöä on tällä hetkellä yli miljoona. Heistä suurin osa elää arkeaan itsenäisesti. Säännöllisesti palveluja käyttäviä on noin 140 000. Ympäri vuorokautista huolenpitoa saa reilut 50 000. Heitä hoidetaan tehostetussa palveluasumisessa, vanhainkodeissa tai terveyskeskussairaaloiden pitkäaikaishoidossa. Väestön ikärakenteen muutoksesta seuraa se, että yhteiskunnan on mukauduttava laajasti

entistä iäkkäämmän väestön tarpeisiin. Iäkkäillä ihmisillä tulee olla mahdollisuus elää yksilöllistä ja hyvää elämää omissa yhteisöissään (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013).

Tutkimuksen taustalla on tiedostus erilaisten vaatimusten kasvusta. Iäkkään ihmisen hoitamiseksi laatusuositus nostaa yhdeksi kehittämisalueeksi johtamisen. Hyvä ja vastuullinen henkilöstön ja työyhteisön toiminnan johtaminen ja esimiestyö luo mahdollisuuksia laitosympäristössään vanhuksen mahdollisimman terveen ja toimintakykyisen ikääntymisen turvaamisen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013).

## Luottamus ja epäluottamus

Luottamus on monimuotoinen ilmiö. Monien tutkijoiden näkemysten mukaan se on ilmiö, jota ei voida tietoisin toimenpitein lisätä. Mäkipeskan ja Niemelän (2005) mukaan luottamus on organisaatioissa oleva ominaisuus, joka vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen ja jota on luonnehdittu kriittiseksi tekijäksi ihmisten välisissä konteksteissa (Johansson 2006).

Luottamuksessa voidaan erottaa kaksi erilaista muotoa: se voi olla ihmisten välistä ja organisaatioihin sekä kokonaisiin instituutioihin kohdistuvaa (Mäkipeska & Niemelä 2005). Saarikosken (2006) mukaan luottamusta voidaan tarkastella pääomana, joka sitoutuu ihmisten välisiin suhteisiin. Sitä pidetään oleellisesti yksilölliseen identiteettiin liittyvänä tekijänä. Organisaatioihin ja instituutioihin suunnattu luottamus sisältää oletukset siitä, että palvelut ja sovitut asiat toimivat ja ovat ihmisten saatavilla (Kotkavirta 2000; Kilku 2012).

Luottamuksessa on kyseessä rehellisyydestä ja sopimusten sekä ”sanan” pitämisestä. Luottamuksen menettää helposti, mutta sen takaisinsaanti on työlästä. Luottamus on keskeinen voimistavan johtamisen arvoista (mm. Vogt & Murrell 1990; Randolph 1995; Russell 2001; Scarnati & Scarnati 2002). Luottamus alaisia kohtaan vähentää kontrollin tarvetta, ja lisää muun muassa työntekijän aloitteellisuutta, virikkeellisyyttä, tuottavuutta ja itseohjautuvuutta (Laaksonen 2008).

Whetten, Cameron ja Wood (1996) esittävät, että luottamuksen yksi tärkeistä tekijöistä on oikeudenmukaisuus. Elovainion, Kivimäen ja Vahteran (2002) mukaan oikeudenmukaisuuden perusedellytyksiä ovat työntekijän oikeus tulla kuulluksi omassa asiassaan, johdonmukaiset säännöt ja se, että päätöksenteon pohjaksi hankitaan mahdollisimman oikeaa tietoa, päätöksiä voidaan korjata tarvittaessa sekä selkeät päätöksentekoperiaatteet. Laaksonen (2008) on kuvannut eri tutkijoiden luottamus -käsitteelle antamia määritelmiä (taulukko 1).

Taulukko 1. Luottamus-käsitteen määritelmiä ja sisältöjä (Laaksonen 2008)

Eri tutkijoiden käsityksiä luottamuksen sisällöstä	
Whetten, Cameron & Woods 1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>• suoritusvarmuus</li> <li>• oikeudenmukaisuus</li> <li>• huolehtivaisuus</li> <li>• avoimuus</li> <li>• pätevyys</li> </ul>
Iivonen & Harisalo 1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oikeudenmukaisuuteen ja ennustettavuuteen liittyviä odotuksia, tuntemuksia ja tekoja, joita yhteisön jäsenet kohdistavat toisiinsa</li> <li>• arvostus</li> <li>• luovuus</li> <li>• vastuun ja päätäntävällän jakaminen</li> <li>• mahdollistava johtaminen</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keskinäinen tuki</li> <li>• avoin tiedonvälitys</li> <li>• johdon käytös</li> </ul>
Cufaude 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>• syvät ja laadukkaat ihmissuhteet</li> <li>• roolien ja vastuiden selkeys</li> <li>• viestinnän joustavuus, ajoitus ja oikea-aikaisuus</li> <li>• pätevyys saada työ tehdyksi</li> <li>• selkeät ja jaetut tavoitteet</li> <li>• ohjaus ja visio</li> <li>• lupauksen ja sitoumusten pitäminen</li> </ul>
Nooteboom 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• luottaminen ihmisen käyttäytymiseen</li> <li>• materiaallinen luottaminen (panokset, keinot)</li> <li>• pätevyyteen luottaminen (esim. kyvykkyys, taidot, tiedot, kielitaito, teknologia)</li> <li>• tarkoitukseen luottaminen (esim. päämäärät, tarkoitukset),</li> <li>• omistautumiseen luottaminen (esim. huomio, huolehtiminen, ajan antaminen)</li> <li>• hyväntahtoisuuteen luottaminen</li> <li>• ehdollinen luottaminen (esim. ulkopuoliset tekijät, tekniset rajoitukset)</li> <li>• esikuvaan luottaminen (roolimallit)</li> <li>• tiedotukseen, neuvontaan, informaatioon luottaminen</li> <li>• rehellisyyteen luottaminen (totuudellisuus)</li> </ul>
Bachmann 2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>• henkilöön luottaminen</li> <li>• toiminta- ja sosiaalisiin rakenteisiin luottaminen</li> <li>• instituutioon luottaminen</li> </ul>
Ribb & Kourdi 2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• avoin, suora ja väärentämätön viestintä</li> <li>• henkilökunnan pätevyys</li> <li>• prosessien tukeminen</li> <li>• sovittu, mitä ihmisten tulee saada aikaan ja miten he sen tekevät</li> <li>• henkilökohtainen kontakti</li> <li>• positiivinen aikomus</li> <li>• anteeksi antaminen</li> </ul>

Laaksosen (2008) mukaan luottamus saa aikaan myönteisiä reaktioita työntekijässä. Luottamus lisää hyvää oloa, itsevarmuutta, antaa energiaa, lisää aloitteellisuutta, rohkeutta, innostusta, edelleen luottamusta, työssä parempia tuloksia, lisää vastuun tunnetta, sitoutumista ja itseohjautuvuutta.

Luottamus ja epäluottamus koetaan osin tunnetasolla. Epäluottamus voi ilmetä voimakkaana pettymyksen ja vihan tunteina. Tunne siitä, ettei ole tullut ymmärretyksi, voimistaa loukkaantumisen tunnetta. (Mäkipeska & Niemelä 2005).

Epäluottamus vähentää motivaatiota ja heikentää työntekijöiden halukkuutta tehdä yhteistyötä (Harisalo, Huttunen & McInerney 2005). Työtulokset saattavat heikentyä ja työntekijä alkaa voida huonosti, väsyä, uupua tai masentua. Epäluottamuksen ilmapiirissä sairauslomat alkavat lisääntyä. Monesti epäluottamus laajenee käsittämään koko työyhteisön. Se vastavuoroistuu. Esimiehen epäluottamus työntekijää kohtaan saattaa lisätä myös työntekijän epäluottamusta esimiestä ja toisia työtovereita kohtaan. Lisäksi Laaksosen (2008) mukaan työyhteisössä seurauksena voi olla henkilöstön turhautumista, epävarmuutta, apatiaa, pelkoa, vihaa, vähemmän tuloksia, sitoutumattomuutta ja muualle töihin hakeutumista. Muun muassa

lyhytjänteinen, työntekijät huomiotta jättävä johtaminen, äkkinäiset muutosvaateet, osaamisen puute, riittämättömät resurssit, byrokraattisuus ja ohjauksen sekä tuen puute kriisiyttävät työyhteisöjä. Kriisiytyneen työyhteisön tunnuspiirteinä kuvataan seuraavia:

- Työyhteisön negatiivinen kilpailu
  - Huonot esimies- ja alaissuhteet
  - Työyhteisön sisäiset ristiriidat ja konfliktitilanteet
  - Klikkiytyminen
  - Syntipukkeja ja syyllisiä hakeva yhteisö
  - Suosikkijärjestelmä
  - Puutteelliset sosiaalisen tuen järjestelmät
  - Henkinen paha olo
  - Huono ja negatiivinen ilmapiiri
  - Vähäiset vaikutusmahdollisuudet
  - Vähän yhteisiä kokouksia
  - Heikko tiedonkulku
  - Etäinen ja käskyttävä johtaminen
- (Suonsivu 2003)

Ihmisten välisen epäluottamuksen seurauksena voi työyhteisötasolla ilmaantua merkit haitallisesta työperäisestä oireilusta, kuten korkeat poissaololuvut, työntekijöiden suuri vaihtuvuus, henkilöstöristiriidat sekä työntekijöiden antamat palautteet liiallista kuormittavuutta aiheuttavista tilanteista.

Yhteenvedon voidaan todeta, että luottamus syntyy prosessimaisesti hitaasti, mutta saattaa poistua nopeasti. Epäluottamus saattaa syntyä äkillisesti silloin, kun tunnetaan pettymystä, tiedon salaamista tai epärehellisyyttä. Usein koettu epäluottamus vahvistaa itseään prosessimaisesti. Luottamus ja epäluottamus ovat erillisiä, mutta kytkeytyvät toisiinsa, eivätkä ole vastakkaisia ulottuvuuksia, vaan ovat läsnä samanaikaisesti, kasvaen tai väheten (Jalava & Virtanen 2000) (taulukko 2).

Taulukko 2. Koonti luottamuksen ja epäluottamuksen sisällöistä

Luottamus	Epäluottamus
<p>Työntekijään luottaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• oikeudenmukaisuuteen ja ennustettavuuteen liittyvät odotukset, tuntemukset ja teot, joita yhteisön jäsenet kohdistavat toisiinsa</li> <li>• rehellisyys ja yhteisten sopimusten pitäminen</li> <li>• yhteiset arvot ja yhteisöllisyys, avoin ja keskinäinen tukea - antava yhteistyö ja vuorovaikutuksen vastavuoroisuus</li> <li>• osaaminen ja vastuunotto</li> </ul> <p>Organisaatioon luottaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• toiminta- ja sosiaalisiin rakenteisiin luottaminen</li> <li>• oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen esimiestyö, henkilöstön kuunteleminen ja ymmärtäminen</li> <li>• tuen anto, henkilökohtainen esimiestyö</li> <li>• avoin tiedonkulku</li> <li>• ongelmattomat esimies-alaissuhteet</li> <li>• yhteiset tavoitteet</li> <li>• viestintä</li> </ul>	<p>Työntekijään kohdistuva epäluottamus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• epärehellisyys, takanapäin pahan puhuminen, syntipukkien haku</li> </ul> <p>Organisaatioon kohdistuva epäluottamus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• esimiestyön ongelmat suhteessa työntekijöihin</li> <li>• epärehellisyyden muodot esimiestyössä</li> <li>• heikko viestintä ja yhteistyön vähäisyys työyhteisössä</li> <li>• vähäiset vaikutusmahdollisuudet</li> </ul>

## Johtaminen, esimiestyö ja luottamus

Johtamista on määritelty monin eri tavoin, ja käsitteiden käyttö on kirjavaa ja ristiriitaista. Johtaminen voidaan koostaa useasta eri ulottuvuudesta ja roolista. Perinteisesti johtaminen on jaettu asia- ja ihmisjohtamiseen. Management-johtaminen (asiajohtaminen) tuottaa selkeitä vastuita, tavoitteita, informaatiota ja tuloksia. Suunnittelu- ja seurantajärjestelmät edustavat tyypillisimmillään asiajohtamisen menetelmiä. Leadership-johtaminen (ihmisten johtaminen) tuottaa rajat ylittävää yhteistyötä, näkemystä ja sitoutumista muutokseen. Marja-Liisa Mankan, Marja-Leena Kaikkosen ja Sanna Nuutisen (2007) mukaan hyvässä johtamisessa yhdistyvät toiminnan ja ihmisten johtaminen.

Tässä artikkelissa johtamisella tarkoitetaan tilannejohtamista ja vuorovaikuttamista, jossa sekä ihmisten että toiminnan johtaminen limittyvät. Johtaminen on tällöin kykyä tehdä ja saada itsensä ja muut tekemään tulevaisuudessa enemmän kuin nyt. Luottamus on keskeinen tekijä johtamisessa.

Käytännössä johtaminen ilmenee esimiestyönä. Johtaminen käytännöllistyy suhteessa työntekijöihin. Esimiestyö on siis ihmisten kanssa toimimista, vuorovaikutuksellisuutta ja vastavuoroista. Kohtaamistilanteet määräytyvät jokaisen työntekijän ja tilanteen mukaan. Tämä vaatii esimieheltä suurta objektiivisuuden hallintaa ihmisten ja asioiden kesken. Työyhteisötasolla tämä tarkoittaa yhteisön työn kunnioittamista ja työyhteisön tarvitseman tuen antamista.

Viime vuosina aikana on julkisesti esitetty vaatimuksia organisaatioiden ja työyhteisöjen staattisuuden vähentämisestä, johtamistapojen muuttamisesta jäykästä ja persoonattomasta henkilöstöä kuuntelevaksi. Näkemyksenä on, ettei työyhteisöjä tule tarkastella koneena vaan elävänä, dynaamisena organismina, jolla on kyky uusiutua, ennakoida muutoksia, kehittää kulttuuriaan ja oppia uusia toimintamalleja. Työyhteisöjen luottamuksen perustana ovat terveet ja tasa-arvoiset työyhteisöt, joissa toteutuu oikeudenmukaisuus, osallistuminen ja syrjimättömyys. Mekanistisen ihmiskäsityksen tilalle on eri tutkimussuuntauksissa ja keskusteluissa tuotukin esille holistinen, yksilön kokonaisvaltaisuutta huomioiva ihmiskäsitys. Työyhteisöt ovat matkalla kohti palvelujen saajan ja työntekijälähtöistä ajattelua. Yhä edelleen kuitenkin työyhteisöissä on niin mekanistinen ihmiskäsitys näkemyksenä kuin yksilöllinen tai holistisuuteen pyrkivä ihmiskäsitys näkökulmana (Manka 2006).

Kokemus hyvinvoivasta työyhteisöstä lisää työntekijöiden luottamuksen syntymistä, motivaatiota, työhön sitoutumista, terveyden ja stressin hallinnan sekä työtyytyväisyyden kasvamista. Nämä luovat edellytyksiä työsuorituksen parantumiseen, työssä jatkamiseen ja jaksamiseen pidempään. Hyvän kehityksen kehä syntyy siitä, kun ihmiset kokevat tekevänsä tuloksellista työtä, joka puolestaan vaikuttaa työn mielekkyyteen ja työelämän laatuun. Tuloksellisuuden ja työelämän laadun samanaikaisella kehittämisellä on todettu siis olevan selvä yhteys toisiinsa (ks. esim. Marjala 2009).

Työyhteisön luottamusta ja hyvinvointia kuvataan toiminnan sujumisella ja työryhmän menestyksellä. Tällöin työyhteisössä tiedonkulku ja vuorovaikutus toimivat avoimesti ja yhteisiksi koetuista ongelmista uskalletaan puhua. Gilsonin (2003) mukaan työyhteisöjen luottamukseen liitetään kolme tekijää, jotka ovat toimiva tiimityö, henkilöstön autonomian korostaminen sekä osallistuva ja oikeudenmukainen johtaminen.

Työyhteisön luottamus perustuukin esimiestyön osallistuvuuteen ja tasapuolisuuteen työntekijöitä kuunnellen. Esimiehen tehtävänä on mahdollistaa sellaiset työolosuhteet, jossa kaikki voivat käyttää kykyjään täysimääräisesti. Esimiehen on rohkaistava henkilöstöä aktiiviseen osallistumiseen (Sädevirta 2004; Harisalo & Stenvall 2001). Työnjako on oikeudenmukaisesti ja selkeästi toteutettua. Henkilöstön ja esimiehen välillä palautteen anto ja dialogi on rakentavaa. Hyvässä työyhteisössä annetaan tilaa ”voimaantumiselle, joka on moniulotteista inhimillisten vahvuuksien, voimavarojen, mielekkyyden, optimaalisten,

positiivisten ja onnistumisen kokemusten, motivaationalisten prosessien, ihmisyyden toteutumista edistävien sosiaalisten käytänteiden” edistämistä (Siitonen 1999). Kun tavoitteena on tällainen hyvä, tehokas ja tuloksellinen työpaikka, jossa työhyvinvointi mahdollistuu, se tarkoittaa koottuna seuraavia tekijöitä:

- Yhteiset arvot, luottamus
  - Oikeudenmukaisuus ja moninaisuus
  - Hyvä ilmapiiri ja yhteisöllisyys, me-henki
  - Aito yhteistoiminta ja osallistuminen
  - Selkeä johtajuus ja hyvä esimiestyö
  - Selkeät tavoitteet ja mielekkäät tehtäväkuvat
  - Vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet työhön
  - Oikeudenmukainen ja kannustava palkka- ja palkitsemispolitiikka
  - Osaamisen tukeminen ja ura- ja kehitysmahdollisuudet
  - Vuorovaikutteinen viestintä
  - Terveellinen ja turvallinen työympäristö
  - Hyvä palvelussuhdeturva
  - Työn ja muun elämän yhteensovittaminen
- (Ojala 2000)

Luottamus liitetään usein sosiaalisen pääoman käsitteeseen. Luottamus on yksi sosiaalisen pääoman aineettomista menestystekijöistä. Aineettoman pääoman osatekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja tukevat toimivassa organi-saatiossa toinen toisiaan. Toisaalta ongelmat jollakin osa-alueella heijastuvat herkästi muihin osatekijöihin: esimerkiksi epäselvä ja heikosti perusteltu organi-saatorakenne voi murentaa yhteisöllisyyttä (Manka & Larjovuori 2013).

Mitä luottamus on suomalaisten työpaikkojen esimies-alaissuhteissa? Savolaisen (2011) mukaan luottamuksen tutkimusta esimies-alaissuhteista työyhteisöissä on tehty melko vähän. Esimies-alaissuhde on keskeinen organisaatioissa. Luottamus on yksi toimivan esimies-alaissuhteen peruselementti. Tämän vuoksi esimieheksi siirtyvän on opittava myös luottamuksen rakentamista (Laine 2008).

Luottamus esimiehen ja työntekijän välillä sitouttaa työyhteisöön ja lisää työhyvinvointia. Hyvät yhteistyövälit lisäävät luottamusta, arvostusta ja lojaaliutta esimiestä kohtaan. Luottamus lisää tehokkuutta ja motivaatiota (mm. Long & Sitkin 2006). Luottamus on esimiehen voimavara ja sen rakentamisessa on esimiestyöllä vaikuttava tehtävä (Savolainen 2011). Nina Laineen (2008) mukaan luottamus rakentuu yhdistelmästä tunnetta ja kokemusperäistä tietoa. Esimiehet voivat lisätä luottamusta omalla käytöksellään. Luottamaan on mahdollista oppia. Laine korostaa tutkimustuloksissaan myös tunteen, moraalien ja oppimisen keskeisyyttä luottamuksen tekijöinä.

Luottamus on tunnusomainen piirre hyvin toimiville yhteisöille. Sosiaalista pääomaa syntyy yhteisössä tai ryhmässä luottamuksen, vastavuoroisuuden ja yhteisten arvojen pohjalta. Se ilmenee esimerkiksi yhteisinä arvoina, normeina ja luottamuksena sekä arvostuksena toimijoiden välillä. Sosiaalinen pääoma syntyy yhdessä tekemisestä ja jaetuista kokemuksista. Sen kehittyminen edellyttää näin ollen aktiivista toimintaa ja vastavuoroisuutta. Voidaankin sanoa, että sosiaalinen pääoma on itseään ruokkiva systeemi (Jokivuori 2005; Sinervo ym. 2005; Manka & Larjovuori 2013).

Hyvä johtaminen ja työyhteisön selkeät pelisäännöt edistävät sosiaalista pääomaa. Tulevaisuuden organisaatioiden menestys on yhä vahvemmin kiinni niiden aineettomasta pääomasta. Aineeton pääoma koostuu sosiaalisen pääoman ohella psykologisesta pääomasta, jolla viitataan yksilön henkisiin voimavaroihin, sekä rakennepääomasta, jolla tarkoitetaan organisaatorakenteita ja uudistumiskykyä ja sananvaltaa omaan työhön, mistä syntyy työnhallinnan tunne (Manka & Larjovuori 2013).

Työyhteisön sosiaalisella pääomalla on vaikutuksia terveyteen ja hyvinvointiin. Tutkimusten mukaan vähäinen sosiaalinen pääoma omassa työyksikössä lisää masennukseen ja verenpainetautiin sairastumisen riskiä. Koivumäen tutkimuksen mukaan (2008) luottamus ja yhteisöllisyys ovat työyhteisön sosiaalista pääomaa siksi, että ne tekevät työn arjesta sujuvaa. Tiedot organisaation piirteet, kuten työprosessiin liittyvä autonomia ja monipuolistuneet työtehtävät, edesauttavat sosiaalisen pääoman muodostumista. Samoin työroolin ja työnjaon selkeys sekä "jämäkkä johtajuus" tuottavat myös sosiaalista pääomaa. Kun puhutaan organisaation sosiaalisesta pääomasta, tulee ottaa huomioon myös henkilöstön luottamus ylipäätään johtoon ja sitoutuminen sen määrittelemiin tavoitteisiin. Esimiestä kohtaan tunnettu luottamus on keskimäärin matalampaa niillä, jotka ovat joutuneet esimiehen kiusan tai ahdistelun kohteeksi. (Koivumäki 2008).

Nykyisessä työelämässä onkin kiinnitetty yhä enemmän huomiota työyhteisöllisyyttä ja luottamusta lisääviin työelämätaitoihin – niin työntekijöiden kuin esimiestenkin. Työelämän onnistuminen on kaikkien tehtävä ja jokaisen mukana olevan vastuulla. Työelämään tulevan ja siellä jo työskentelevän tulisi osata työelämän perusasiat. Työyhteisössä työtovereiden välittävään kohtaamiseen sisältyvät taidollisina tekijöinä tervehtiminen, reiluus, kohteliaisuus, avoin yhteistyö, aktiivinen auttaminen sekä kiinnostus toisen työhön ja työpaikan viihtyvyydestä huolehtimiseen. Vastuu omasta ammattitaidosta, aktiivinen ja vastuullinen osallistuminen työpaikan kehittämistyöhön ja mielipiteiden ilmaisu ovat myös keskeisiä työelämätaitoja. Jatkuvasti koventuvat vaatimukset edellyttävät tarpeellisten tietojen ja taitojen päivittämistä ja uusien valmiuksien oppimista. Motivoiva, henkilökuntaa arvostava esimies huolehtii henkilöstöstään ja luottaa heidän ammattitaitoonsa. Eettisesti vahva johtaja toimii esimerkkinä ja käyttää työelämätaitojaan arjessa. Me-henkisessä työyhteisössä esimies huolehtii resurssien järkevästä käytöstä ja osaa käyttää jaettua johtajuutta. Silloin kaikkia päätöksiä ei tarvitse kuljettaa esimiehen kautta, vaan toimitaan tehokkaammin, kun päätöksentekovastuuta jaetaan. Tällaisessa työyhteisössä työntekijöitä johdetaan tunneälyä käyttäen inhimillisinä olentoina, joiden koko tunteiden kirjo on työelämätaitoina käytössä. Tunneälyä käyttävä esimies ohjaa henkilöstön kaikkien taitojen hyödyntämistä. Näin tunneilmastoltaan hyvässä työyhteisössä saadaan nykyistä parempia tuloksia – erityisesti muutosten keskellä. On huomattu, että eettisesti vahva tunnejohtaja ottaa huomioon henkilöstön tunteet, millä on selkeästi yhteyttä organisaatioiden tuottavuuteen (Saarinen 2007; Tehyn eettinen toimikunta 2013).

Esimiestyössä yksi tärkeä ulottuvuus on toiminnan eettisyys. Tällöin johtamisessa korostuu luottamus, oikeudenmukaisuus ja laaja-alaisuus. Eettisen johtajan toiminta vaikuttaa organisaation henkilöstön hyvinvointiin parantavasti. Asiakkaiden tyytyväisyys paranee ja tuloksellisuus vahvistuu. Käytännön johtamistyön kannalta on kyse siitä, onko hyvä ja eettinen johtaminen itselle tärkeää. Eettistä johtamista ei voi teeskennellä eikä se ole ulkoa opittua. Hektinen työelämä kapeuttaa parhaankin johtajan katsetta, eivätkä ratkaisut aina ole läpinäkyvän johdonmukaisia ja eri intressejä huomioivia. Miksi eettistä johtamista tarvitaan – kuka siitä hyötyy? Aidosti tärkeäksi koettu asia muuntuu myös aidoksi toiminnaksi. Oman eettisen johtamistavan löytäminen vaatii pysähtymistä, oman sisäisen rohkeuden ottamista käyttöön, laaja-alaisuutta ja kriittistä suhtautumista omiin työskentelytapoihin (Suonsivu 2009).

## Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen päätavoitteena oli lisätä tutkimuksellista tietoa luottamuksesta ja epäluottamuksesta vanhusten laitoshoidossa. Tieto auttaa ymmärtämään, millainen on työntekijää huomioiva ja toimiva työyhteisö vanhustoiminnassa työskentelevien lähiesimiesten näkemyksinä. Tutkimus kohdistui Tampereen kaupungin hyvinvointipalveluiden laitoshoidon tuotantoalueelle, sen sairaaloiden vuodeosastojen ja poliklinikoiden lähiesimiehiin (N= 48). Tutkimuksessa tarkasteltava laadullinen aineisto on koottu vuonna 2011 kyselylomakkeen työyhteisön johtamiseen ja sen kehittämiseen liittyvän esseekysymyksen avulla. Vastaajina toimivat kohdeorganisaation vakinaiset ja sijaisina toimivat lähiesimiehet. Ammatti-nimikkeiltään lähiesimiehet ovat vastaavia osastonhoitajia, osastonhoitajia, apulais-osastonhoitajia ja vastaavia sairaanhoitajia. Vastaajista miehiä oli 2 ja naisia 46. Alaisia heillä oli keskimäärin 19. Vastaajien keskimääräinen ikä oli 45,1 vuotta. Lähiesimiehinä he olivat toimineet 1–35 vuotta, keskimäärin 16 vuotta.

Tutkimuksessa teoreettisena näkökulmana käytetty Rauhalan (1986) tulkitsema eksistentiaalinen fenomenologia toimii taustana Colaizzin (1978) menetelmälle, jolloin viitekehys ja menetelmä ovat perusnäkemyksiltään yhtenevä (vrt. Suonsivu 2003). Colaizzi on kehittänyt analyysimenetelmänsä fenomenologisen tarkoituksen mukaisesti. Sen tarkoituksena on tuoda näkyville yksilön kokemusten rakenteet. Analyysimenetelmä soveltuu fenomenologiseen lähestymistapaan tietynlaisen selkeän jäsentämistapansa vuoksi. Menetelmän käyttö mahdollisti monen eri vaiheen kautta sekä yksityiskohtien tarkastelun että kokonaisuuksien hahmottamisen. Tässä tutkimuksessa käytettiin ryhmittelyn pienimpänä erittely-yksikköinä lauseita. Aineiston laadullinen käsittely on prosessimaisesti etenevää. Se jäsennettiin seitsemään vaiheeseen: Laadullisen aineiston lukeminen, tärkeiden ilmaisujen erittelyminen, kokemusten merkitysten muodostaminen, yhtenäisten teemojen muodostaminen, alustavien tuloksien yhdistäminen ilmiötä kuvaaviksi kokonaisuuksiksi, luottamuksen ja epäluottamuksen teemojen ja työyhteisöllisyyden kokemusilmiön kuvauksen muotoileminen ja tulosten validointi palauttamalla alkuperäisaineistoon (vrt. Suonsivu 2011, 2013).

## Tulokset

Tulokset esitellään kahdesta eri näkökulmasta: luottamusta edistävät tekijät ja epäluottamusta aiheuttavat tekijät työyhteisön esimiestyön toteuttamisessa. Jokainen vastaaja ilmaisi luottamuksen olevan yksi keskeisimmistä edellytyksistä voida hyvin ja tehdä laadukasta hoitotyötä. Luottamusta peräänkuulutettiin koko organisaatiossa, työyhteisössä, tiimityöskentelyssä ja yksittäisten henkilöiden sekä esimiehen ja alaisen välisissä suhteissa.

Luottamusta edistävät tekijät eriteltyinä ryhminä:

### 1. Osapuolten rehellisyys ja sopimusten pitäminen

Työtovereihin luottamuksen kokeminen kulminoitui rehellisyyteen, sanansa pitävyyteen ja työntekijän ja työtoiminnan sekä vanhusten kunnioitukseen. Luottamus yhdistettiin myös vastuunottoon. Avoin keskustelu ja ilmapiiri loivat pohjaa luottamukselle.

Tärkeänä koettiin luottamus esimiestä ja johtoa kohtaan. Esimiehen ja henkilöstön välisessä luottamuksessa on kyseessä rehellisyydestä ja sopimusten pitämisestä. Tärkeimmäksi koettiin esimiehen lupausten ja sanansa pitäminen sekä avoin keskustelu. Vastaajien mukaan luottamuksen menettää helposti, mutta sen takaisin saaminen on vaikeata. Luottamuksellisuuden ydin ilmenee esimies-alaisuudessa ja työtovereiden välisessä yhteistyössä (ks. yhteneviä tuloksia esim. Laine ym. 2006). Usein sanat eivät riitä, vaan luottamus pitää hankkia käyttäytymisenä ja tekoina.



## 2. Arvostus, aito kunnioitus ja tasapuolinen työnjako ja tehtävien selkeys

Luottamuksen yksi tärkeistä tekijöistä on oikeudenmukaisuus ja kokemus kanssaihminen kunnioituksesta. Kyselyyn osallistuvien mukaan luotettava ja sanansa pitävä esimies on vastuullinen johtaja.

Tulosten mukaan luottamus työyhteisössä on erityisen tärkeää myös työhyvinvoinnin kokemuksessa. Vastaajien mukaan luottamukseen sisältyvät tekijät tulivat keskusteluissa ensimmäisinä esille. "Esimiehen luottamus, arvostus, mielipiteiden kuunteleminen, palaute, kiittäminen ja kannustaminen työntekijöitä kohtaan on tärkeitä sekä aito kunnioitus ja avunanto, koska henkilöstö tekee hoitotyötä vahvasti sydämellä", ilmaisi eräs vastaajista asian. Eräs vastaajista pohti, että "hoitajuuden arvostaminen, tunne siitä, että tekee tärkeää työtä, tulla kuulluksi työyhteisössä ja että työntekijä tuntee löytäneensä oman paikan ja aseman työssään", on lähiesimiehen osattava välittää työntekijöilleen jaksamisen edistämiseksi (ks. Suonsivu 2013). Vastaajien mukaan luottamus ja kunnioitus liittyivät yhteen: "Luotamme toisiimme ja toistemme ammatillisuuteen. Olemme sopineet, että arvostamme toistemme tapaa tehdä työtä. Erilaisuutta on joskus vaikeaa hyväksyä".

Oman ja toisten työn arvostaminen sekä palkitseminen olivat asioita, jotka vastaajat olivat kokeneet myös työhyvinvointia ja luottamusta edistäviksi tekijöiksi. Seuraavassa kooste kokemuksista koko työyhteisöä koskien:

- Tasa-arvoinen johtaminen
- Oikeudenmukaisuus ja eettinen päätöksenteko
- Yhteisesti sovitut arvot ja niiden toteuttaminen toiminnan perustana
- Luottamus alaisen mielipiteeseen ja työtehtävien suorittamiseen
- Alaisen osaamisen ja ammatillisuuden kunnioittaminen
- Delegointi ja mahdollisuus autonomiseen työskentelyyn
- Työkuormituksen sopivuus
- Asiallinen ja tasapuolinen työnjako, työroolien ja tehtävien selkeys
- Riittävä koulutus ja perehdytys
- Työyhteisön kehittämismahdollisuudet
- Riittävä palkkaus ja terveydenhuolto
- Työyhteisön hyvästä ilmapiiristä huolehtiminen, avoimet yhteistyösuhteet

Tärkeäksi koettiin luottamus kaikkien osaamiseen. Ammatillisuuden tuli olla korkealla tasolla suhteessa nykyisiin vaatimuksiin. Työyhteisössä oli hyvää se, että siellä sai olla itsensä. Toiset kuuntelivat, kun esitti ajatuksia, ideoita ja ehdotuksia tai toi tekemiään virheitä esille. Työtovereita tai alaisia ei nolattu eikä jätetty huomioimatta. Työyhteisössä koettiin vapautta tehdä asioita ja kehittää niitä. Näin lisättiin positiivista energiaa (ks. Piippo 2008).

## 3. Työyhteisön ilmapiiritekijät luottamuksen edistäjinä

"Työyhteisö, jossa on luottamuksellinen yhteistyö, mukava työilmapiiri, ymmärtävä anteeksiantava yhteisöllisyys, avoin yhteistyö, mukava yhdessäolo ja myönteiset ja kunnioittavat asenteet vanhustyöhön, vanhuksiin ja heidän läheisiinsä, työn mielekkyys ja tärkeäksi kokeminen sekä yleinen tyytyväisyyden kokeminen" lisäävät selkeästi vastaajien mielestä työhyvinvointia. Korostettiin henkilöstön oman vastuun (omasta tekemisestä ja ammatillisuudesta) ja asenteen tärkeyttä, muuten edistämistyö kariutuu. Seuraavassa vastaajien suoria lainauksia ilmapiiritekijöitä pohdittaessa:

#### Yhteistyö ja avoimuus

- kollegiaalisuus ja toistemme kannustaminen
- yhteistyö (onnittelut, yhdessä iloitseminen, tukeminen, kannustaminen, ohjaus ja opastus)
- jokainen työntekijä on vastuullinen omasta työstään ja työhyvinvoinnistaan.
- hoitajien yhteistyö on saumatonta ja toimivaa
- on sovittu, että meillä ei puhuta selän takana, vaan suoraan
- ei pelätä riitoja, vaan keskustellaan, näin suhteet saadaan toimiviksi
- työssä pyritään olemaan hymyileviä ja ystävällisiä toisia kohtaan
- me välitämme toisistamme
- tietoa pyritään jakamaan
- kaikki eivät tykkää toisistaan, mutta yritämme tehdä työmme yhdessä sopuisasti

#### Palkitseminen

- kenttätöön palkitseminen onnistumisista.

Yhteenvetona voidaan todeta seuraava mielipide: ”Luottamuksen herättäminen perustuu tunteeseen, että työtoveriin/esimieheen voi luottaa kovan paikan tullen. Tasaisen varma työntekijä kantaa vastuunsa. Tasapuolisuus ja rehellinen ote asioihin ovat vastuuntuntoisuuden ja myötätuntoisuuden merkkejä. Parhaimmillaan henki on niin luja, että jokainen voi luottaa jokaiseen ja tämä luottamus nousee emootioiden tasolta”.

#### Epäluottamusta aiheuttavat tekijät eriteltyinä ryhminä:

Tutkimukseen osallistujien mukaan epäluottamus nakertaa yhteistoimintaa ja aiheuttaa uupumusta ja työmotivaation heikentymistä. Yksilöiden välinen kanssakäyminen synnyttää, ylläpitää tai saattaa tuhota luottamuksen. Vastaajien mukaan epäluottamusta ja työpahoinvointia aiheuttivat ne syyt, jotka liittyivät pääasiassa toiminnan johtamiseen, esimiestyöhön ja kokonaisohjauksen sekä muutosvalmennuksen puuttumiseen, päätöksenteon keskittymiseen, töiden huonoon organisointiin, huonoon viestintään sekä tuen ja vaikutusmahdollisuuksien puutteisiin. Seuraavassa esitetään neljä epäluottamuksen ryhmää:

##### 1. Johtaminen ja esimiestyö epäluottamuksen aiheuttajana

Vastaajien mukaan uhkaileva johtaminen ja epäselvä esimiestyö, välinpitämätön johto ja työkuulttuuri, henkilöstöjohtamisen heikkous sekä lyhytjänteinen ja kaoottinen johtaminen aiheuttivat eniten epäluottamusta työntekijöissä.

Esimerkkeinä huonosta johtamisesta ja esimiestyöstä vastaajat toivat esille seuraavia asioita:

- pitkän tähtäyksen suunnitelmat valtaosin puuttuivat
- päätöksenteko oli liian keskittynyttä ylimmän johdon tehtäväksi
- päätösten teko ei ollut avointa
- toiminnan kokonaisohjauksen puute
- vaikutusmahdollisuuksien puute
- ylin johto halusi tehdä kaikki päätökset. Johto ei kuunnellut lähiesimiehillä ja työyksiköitasolta tulevia ehdotuksia ja mielipiteitä
- Vuorovaikutus ontui, asioita valmisteltiin salassa, delegointi ontui

- avoimuuden puuttuminen
- äkilliset, toistuvat muutokset ja heikko muutosvalmennus, yhteisen suunnittelun heikkous ja toteutus, muutosten perustelujen ja jälkiseurannan puuttumiset
- palkitsemistapojen liian vähäinen käyttö

Epäluottamusta koettiin myös ylintä johtoa kohtaan. Johtajia ei tunnettu, ja heidän antamansa informaatio ei pitänyt paikkaansa. Tämä korostui muutosten aikana. Jos alaiset kokivat, ettei heitä kuunneltu tai mielipiteitä ei otettu huomioon, epäluottamus lisääntyi.

## 2. Töiden organisointi epäluottamusta aiheuttavana

Osa vastaajista painotti selkeiden työkuvioiden ja hyvän työn organisoinnin tärkeyttä. Kun ne todettiin riittämättömiksi, seurasi pettymyksen ja epäluottamuksen kokemuksia. Eräs vastaajista kirjoitti: "Maalaiskaupunkijärjellä luodaan paljon työhyvinvointia, esimiehen vastuuasioita on niin paljon, että osa tulee hoidetuksi 'alle keskitason'". Toinen tutkimukseen osallistuneista totesi aikapulan aiheuttavan hämmennystä: "Aikapula – laitoshuoltajat omaan työhön. Nykyisin ovat kahtiajakautuneita, kun eivät kuitenkaan saa tehdä hoitotyöstä, kun joitain osia". Yhteisten linjausten puuttuminen loi epäluottamusta työyhteisöissä. Tästä seurasi "sooloilua ja siitä kuitenkaan ei tykätä, työyhteisöissä vallitsee edelleen kiire, työnkuormitus ja huono työtoiminnan organisointi". Vastaajien mukaan epäluottamus vallitsi, koska "työ on selkeytymätöntä, työ on kiireistä ja pakkotahtista eikä uusiin tehtäviin ehditty perehtyä. Työ on osin organisoitu toimimattomasti ja työnjako on osin epäoikeudenmukaista". Lähiesimieheltä odotettiin näihin asioihin korjausta.

## 3. Viestintä epäluottamuksen lisääjänä

Informaation kulku todettiin heikoksi ja osin katkeilevaksi. Kun ajantasainen tieto ei kulkenut, niin juoruilu ja luulottelu lisääntyivät. Epätietoisuus lisäsi epäluottamusta, jolloin oikea-aikaisesti tuotettua tietoa ei kuunneltu eikä otettu vastaan. Epäluottamuksen kehä vahvisti itseään ja ulottui eri johtamisen tasoihin ja myös esimieheen. Epäluottamuksen seurauksena tietoja esimerkiksi tulevista muutoksista kysyttiin luottamushenkilöiltä ja poliittisilta päättäjiltä, ohi oman esimiehen ja organisaation johdon.

## 4. Tukijärjestelmien käytön ja kannustamisen vähäisyys epäluottamusta lisäävinä tekijöinä

Osa vastaajista korosti epäluottamusta lisäävänä tekijänä esimiehen tuen puutteen, vastuun ja velvollisuuksien epätasapainoisuuden. Eräs vastaajista kiteytti asian: "Puuttuu oma esimiehen tuki, kiinnostus omaan työhön ja minua kohtaan, myös työn arki on täynnä riittämättömyyttä ja ristiriitaisuutta, se syö luottamusta". Vastaajat toivat esille seuraavia esimiehen luottamusta vähentäviä tekijöitä autenttisina kannanottoina:

- Hidas tarttuminen asioihin:
  - oma rohkeuden puute tarttua asioihin
  - henkilöstöstä ei pidetä huolta
  - vaatimuksia paljon, mahdollisuuksia vastata haasteisiin ei kuitenkaan tarjota.
- Ylimmältä johdolta tulevan tuen puute, luottamuspula omaan esimieheen, ylimpään johtoon nähden
- Kannustamisen vähäisyys:
  - aidosti kannustava ilmapiiri saisi henkilökunnan venymään ja suurempaan luovuuteen (ylin johto, luottamuspula, teoria ja käytäntö eivät kohtaa)

- työntekijät eivät tule kuulluksi riittävästi henkilökohtaisella tasolla
- takanapäin puhuminen pois, tilalle suoraan puhumista
- työkavereiden keskinäinen kunnioitus ja asukkaiden aito kohtaaminen, on ihminen ihmiselle.
- Tasapuolisesti vastuun ottamisen vähäisyys:
  - että kaikki ammattilaiset tuntisivat osaltaan vastuuta, eikä äitisi liikaa pomoon. Ei pomo voi yksin kaikille asioille, vaan kaikkien tulee kantaa vastuuta
  - esimiestyö on toki tärkeätä, mutta siihen tulisi saada aikaa ja tilaa = henkilöstöväljyyttä.

## Yhteenveto ja loppupäätelmät

Ilmaistut luottamuksen ja epäluottamuksen kokemukset näyttäytyivät tässä tutkimuksessa osin toistensa vastakohtina. Useat esiintuodut epäluottamusta aiheuttavat asiat olivat olleet esillä organisaatioissa jo vuosien ajan. Vastaajien mukaan ongelmien hoitamattomuudesta seurasi vahvojen negatiivisten tunteiden esille tulo, joka purkautui luottamuksen ja epäluottamuksen vastakkainasetteluna, eräänlaisena ”mustavalkoisuutena”. Monien tutkimusten mukaan ne ilmenevät osin samanaikaisesti, eivätkä sulje toisiaan pois. Luottamus ja epäluottamus ovat erillisiä, mutta ilmenevät toisiinsa kytkeytyvinä ulottuvuuksina (Jalava & Virtanen 2000). Laine (2010) korostaa, ettei luottamus ole epäluottamuksen vastakohta, sillä alhainenkaan luottamuksen taso ei automaattisesti ole epäluottamusta. Luottamuksen syntyminen vaatii eri osapuolilta yhteistyöhalua ja tahtoa toimia tasa-arvoisesti. Luottamuksen kokemukseen pitää olla halua ja se vaatii keskittymistä lähimmäiseen. Luottamus työyhteisön ilmapiirissä lisää työn laadullisuutta ja tehokkuutta sekä työhyvinvointia. Vastaajat painottivat esimiehen ja alaisten keskinäisen tuen, avoimuuden, luovuuden ja vastuiden selkeyden mahdollistuvan luottamuksellisessa työyhteisössä. Dirks ja Skarlicki (2004) ovat myös päätyneet tutkimustuloksissaan siihen, että luottamus yhdistyy myönteisiin asenteisiin työssä, oikeudenmukaisuuteen ja tehokkuuteen.

Myönteisinä asioina painotettiin hyvän johtamisen edistämisen kannalta työyhteisössä ja koko organisaatioissa selkeä toiminnan perustan lujittaminen, johtaminen tukitoimineen, yhteistyösuhteet, avoimuus, luottamus ja kuulluksi tuleminen sekä työn autonomisuus (ks. yhtenevät tulokset esim. Jokivuori 2004). Luottamusta, verkostoja ja vastavuoroisuutta ilmaistiin keskeisiksi työtovereita ja työyhteisöä sidostaviksi voimiksi. Tuotiin toiveena esille, että käytettäisiin niin kutsuttua valmentavan johtajan mallia. Sen todettiin olevan esimerkki luotettavasta johtamisesta. Valmentava johtaja luottaa alaisiinsa ja tiimiinsä.

Tutkimustuloksissa luottamus ilmeni sekä yksittäisinä kokemuksina että koko työyhteisöön merkityksiä tuovina tekijöinä. Vanhustenhoidon toiminnan johtaminen ja esimiestyö nousivat erittäin keskeiseksi henkilöstön keskinäistä luottamusta rakennettaessa. Organisaatioissa ei tuettu esimiehiä riittävästi. Esimiehet odottivat johdon tukevan heidän hyvinvointiaan, ja organisaation toimintajärjestelmän sekä ulkoisen palvelujärjestelmän uudistusten luovan mahdollisuuksia heidän hyvinvointinsa edistämiseksi ja esimiestyössä onnistumiselle.

Painavina luottamusta estävinä syinä ilmaistiin yleinen johtamiseen liittyvä epäluottamus, resurssien puute, työkuormitus (vrt. Kivimäki ym. 2002), hallitsemattomat muutokset seurauksineen, runsaat niin sanotut välillisten töiden ja seurantojen määrät, epäaito ja perustyöstä etäantynyt johtaminen ja poukkoileva päätöksenteko. Samansuuntaisia tuloksia ovat esittäneet muun muassa Mäkipeska ja Niemelä (2005) sekä Savolainen (2011).

Organisaatiotutkimuksessa on vuosien aikana tutkittu paljon luottamusta. Hoitotoiminnassa on tutkittu lähinnä luottamusta potilas-hoitajasuhteeseen liittyen. Luottamusta on tutkittu myös

tarkastellen työntekijöiden ja johdon suhdetta. Henkilökunnan keskinäisten suhteiden luottamusta ei ole juurikaan tutkittu.

Suomessa tutkittua tietoa luottamuksesta ja epäluottamuksesta vanhushuollon toiminnassa ei juurikaan löydy. Pekkarinen ym. (2006) ovat tutkineet sosiaalisen pääoman näkökulmasta vanhuksia hoitavan työyhteisön hoitotyöntekijöiden sitoutumista työhönsä. Työntekijöiden työyhteisöön sitoutumiseen olivat voimakkaimmin yhteydessä työyhteisön vuorovaikutuksen turvallisuus ja oikeudenmukaisesti toimiva esimies.

Tässä tutkimuksessa vastaajat ilmaisivat johdon, johtamisen ja esimiestyön luottamuksen tärkeyden vanhusten hoitotoiminnassa. Lisäksi korostettiin työntekijöiden välistä luottamusta henkilöstön työhyvinvoinnin ja hoitotyön laadullisuuden parantamiseksi sekä työn merkityksellisyyden kokemuksen lujittamiseksi. Luottamus oli toiminnan ensisijainen perustekijä, jonka tuli vastaajien mukaan näyttäytyä punaisena lankana eri tehtäväalueilla. Tutkimustieto tuo esille luottamuksen tärkeyden ja sen, että epäluottamuksen kokemukset latistavat melko nopeasti työssä viihtymisen, työtyytyväisyyden ja vaikuttivat potilaan saamaan palveluihin. Vanhustenhuollon toiminta on alue, jossa luottamuksen kokemuksiin sitoutuu haavoittuvuus ja toivon kokemukset. Toiminta on palvelua ikääntyneille, joiden elämässä on ollut ja tulee olemaan paljon menetyksiä ja haavoittuvuus on lisääntynyt. Luottamuskokemusten kautta on toivo läsnä arjessa.

Tämän tutkimuksen merkitys näyttäytyy vanhustenhuollossa työskentelevien lähiesimiesten kokemusten tarkastelussa. Luottamuksen ja työhyvinvoinnin yhteydet ovat voimakkaat.

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää edistettäessä vanhustenhuollon organisaatioiden toiminnan kokonaisuutta ja kehitettäessä hoito- ja esimiestyön tuloksellisuutta ja laadullisuutta luottamusta lisättäessä. Vanhustenhuollon toiminta on alue, josta pitää jatkossa tehdä laaja-alaista ja monipuolista luottamuksen tutkimusta.

## Kirjallisuus

- Colaizzi, P. F. (1978) Psychological research as the phenomenologist views it. Teoksessa R. Valle & M. King (toim.) *Existential-phenomenological alternatives for psychology*. New York: Oxford University Press, 48–71.
- Cufande (1999)
- Dirks, K. T. & Skarlicki, D. (2004) Trust in leaders: Existing Research and Emerging Issues. Teoksessa R. Kramer & K. Cook (toim.) *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*. New York: Russell Sage Foundation, 21–40.
- Gilson, L. (2003) Trust and the development of health care as a social institution. *Social Science & Medicine* 56 (7), 1450–1472.
- Elovainio, M., Kivimäki, M. & Vahtera, J. (2002) Organizational Justice: Evidence of Psychosocial Predictor of Health. *American Journal of Public Health* 92 (1), 105–108.
- Harisalo, R., Huttunen, H. & McInerney, J. (2005) Trust-creating practices for marketing managers. *Journal of Change Management* 5 (4), 463–484.
- Harisalo, R. & Stenvall, J. (2001) Luottamus kansalaisyhteiskunnan peruskivenä. Kansalaisten luottamus ministeriöön. Valtion keskushallinnon uudistaminen. Helsinki: Valtiovarainministeriö.
- Jalava, U. & Virtanen, P. (2000) *Innovatiiviseen projektijohtamiseen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Johansson, P. Z. (2006) Skandall att förlora och återfå andras förtroende. Teoksessa J.-L. Johansson, S. Jönsson & R. Solli (toim.) *Värdet av förtroende*. Denmark: Narayna Press.
- Jokivuori, P. (2004) Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. *Aikuiskasvatus* 4, 284–294.
- Jokivuori, P. (2005) *Sosiaalisen pääoman kentät*. Jyväskylä: Minerva-kustannus.

- Kilkku, N. (2012) Luottamuksesta yleisesti ja erityisesti ensipsykoosipotilaan hoidossa. Piiriltä yliopiston kautta siviiliin. Dosentti Merja Nikkosen juhlaKirja. ePooki 9/2012.
- Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J. & Virtanen, M. (2002) Johtaminen ja työpaikan sosiaaliset suhteet. Teoksessa J. Vahtera, M. Kivimäki & P. Virtanen (toim.) Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy, 44–52.
- Koivumäki, J. (2008) Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kotkavirta, J. (2000) Toivo, luottamus ja identiteetti. Teoksessa J. Kotkavirta & A. Tuomi (toim.) Toivo ja luottamus epävarmuuksien maailmassa. Filosofisia ja teologisia puheenvuoroja. SoPhi 53. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Laaksonen, H. (2008) Luottamukseen ja perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Vaasan yliopiston hallintotieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Laine, M., Wickström, G., Pentti, J., Elovainio, M., Kaarlela-Tuomaala, A. & Lindström, K. (2006) Työolot ja hyvinvointi Sosiaali- ja terveysalalla 2005. Tampere: Työterveyslaitos.
- Laine, N. (2008) Trust in Superior-Subordinate Relationship (Luottamus esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa). Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1338. Tampereen yliopiston ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Tampere: Tampere University Press.
- Laine, N. (2010) Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimiaan? Tampere: Taurus Media.
- Long, C. P. & Sitkin, S. B. (2006) Trust in the balance: How managers integrate trust-building and task control. Teoksessa R. Bachmann & A. Zaheer (toim.) Handbook of Trust Research. Northampton: Edward Elgar, 87–106.
- Manka, M-L. (2006) Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. (2007) Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön tueksi. Tampereen yliopiston tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampere: Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalivirasto.
- Manka, M-L. & Larjovuori, R-L. (2013) Yhteisöllisyydellä menestykseen. Tampere: Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun tutkimus ja koulutuskeskus Synergos – Kuntoutussäätiö.
- Marjala, P. (2009) Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksillisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus. Väitöskirja. Acta Universitas Ouluensis C, Technica 315. Oulu: Oulun yliopisto.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. (2005) Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Oy.
- Otala, L. (2000) Hyvä ja tasa-arvoinen työyhteisö. Hyvän ja tasa-arvoisen työpaikan kriteeristö. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Työpapereita 10. Helsinki: Työministeriö. 25–26.
- Pekkarinen, L., Sinervo, T., Elovainio, M., Noro, A. & Finne-Soveri, H. (2006) Minkälaisiin työyhteisöihin hoitotyön tekijät sitoutuvat? Teoksessa P. Jokivuori, R. Latva-Karjanmaa & A. Ropo (toim.) Työelämän taitekohtia. Työpoliittinen tutkimus 309. Helsinki: Työministeriö, 51–71.
- Piippo, J. (2008) Trust, autonomy and safety at integrated network-and family-oriented model for cooperation. A qualitative study. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 347. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Randolph, A. (1995) Navigating the Journey to Empowerment. Organizational Dynamics 23 (4), 19–33.
- Rauhala, L. (1986) Ihmiskäsitys ihmistyössä. Helsinki: Gaudeamus.
- Russell, R. (2001) The role of values in servant leadership. Leadership & Organization, Development Journal 22 (2), 76–83.
- Saarinen, M. (2007) Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen. Doctoral Dissertation Series 2007/2. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- Saarikoski, V. (2006) Kehittämisen kulmakivet: Tuottavuus, luottamus ja hyvinvointi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

- Scarnati, J. & Scarnati, B. (2002) Empowerment: The key to quality. *TQM Magazine* 14 (2), 110–119.
- Savolainen, T. (2011) Luottamusjohtajuus inhimillinen pääoman uudistamisessa. Teoksessa A. Puusa & H. Reijonen (toim.) *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. UNIPress.
- Siitonen, J. (1999) Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Väitöskirja. Oulun yliopiston opettajankoulutuslaitos. Oulu: Oulun yliopisto.
- Sinervo, T., Elovainio, M., Pekkarinen, L. & Heponiemi, T. (2005) Organisaation toiminnan oikeudenmukaisuus luottamuksen ja motivaation perustana. Teoksessa P. Jokivuori (toim.) *Sosiaalisen pääoman kentät*. Jyväskylä: Minerva-kustannus, 133–146.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2013) Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi. Kuntaliitto. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2013: 11. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Suonsivu, K. (2003) Kun mikään ei riitä. *Acta Universitatis Tamperensis* 926. Väitöskirja Tampereen yliopisto. Tampere: Tampere University Press.
- Suonsivu, K. (2009) Katsaus henkilöstön työhyvinvointiin ja sen johtamiseen. Tampereen kaupungin hyvinvointipalvelut. Tampere: Painatuskeskus.
- Suonsivu, K. (2011) Henkilöstön työhyvinvointi laitoshoidon tuotantoalueella. Työhyvinvoinnin tarkastelua vanhusten hoitotyössä. Tutkimusraportti. Työsuojelurahasto. Tampereen kaupunki. Konsernihallinnon talous- ja strategiaryhmä. Tietotuotannon ja laadunarvioinnin julkaisusarja A 14/2011. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Suonsivu, K. (2013) Työhyvinvoinnin johtaminen vanhusten hoitotoiminnassa. Työelämän tutkimuspäivät 2012. Suomella töissä? Kestämistä ja kestävyyttä. Tampere: Tampereen yliopisto. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 4/2013, 253–266. [online]. <URL: [http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68147/tyoelaman\\_tutkimuspaivat\\_2012.pdf?sequence=1](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68147/tyoelaman_tutkimuspaivat_2012.pdf?sequence=1)>. Luettu 12.10.2013.
- Sädevirta, J. (2004) Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen: Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta voimavarojen strategiseen johtamiseen. Tykes -raportteja. 35. Helsinki: Tekes.
- Tehyn eettinen toimikunta, Kangasniemi, M. (toim.) (2013) Lähietiikan lähteillä. Terveystieteiden eettisten kysymysten pohdintaa. Tehyn julkaisusarja F: 1/2013. Helsinki: Tehy ry.
- Vogt, J. & Murrell, K. (1990) Empowerment in Organization. How to Spark Exceptional Performance. San Diego: Pfeiffer & Company.
- Whetten, D., Cameron, K. & Wood, M. (1996) Developing Management Skills. Effective empowerment & delegation. London: Harper Collins.

---

---

## Vaikeat johtamistilanteet ja tuen tarve esimiestyössä

Sirpa Syvänen<sup>1</sup> & Sari Tappura<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Tampereen yliopisto

<sup>2</sup>Tampereen teknillinen yliopisto

.....

### Abstrakti

Osaava, vastuullinen, epäkohtiin reagoiva ja ongelmiin puuttuva johtaminen sekä hyvin toimiva työyhteisö tukevat henkilöstön terveyttä, työelämän laadun osatekijöitä sekä luovuutta ja tuloksellisuutta. Artikkelissa tarkastellaan julkisorganisaatioiden esimiesten kokemuksia vaikeista johtamistilanteista sekä tuen tarpeista. Aineistona ovat kolmen organisaation esimieshaastattelut ja kyselyt. Artikkelissa esitetään keskeisimpiä esimiesten kohtaamia vaikeita johtamisen tilanteita sekä tekijöitä, joiden he kokivat auttavan esimiestyössä työnantajan roolissa. Johtamistyön haasteet kohdentuivat henkilöstön työmäärän ja kuormituksen resursointiin ja tasapuoliseen jakautumiseen, henkisen ylikuormittumisen hallintaan, epäasialliseen työkäyttäytymiseen puuttumiseen, työyhteisön konflikteihin ja niiden ratkaisemiseen sekä työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioimiseen. Tärkeimmät tuen lähteet olivat oma esimies, kollegat, henkilöstötyön ja työsuojelun asiantuntijat sekä perhe. Myös organisaation yhtenäiset toimintatavat koettiin tärkeäksi tukimuodoksi. Vaikeiden johtamistilanteiden aktiivinen ratkaiseminen ja konfliktien hallinnan osaaminen ovat keskeisiä tekijöitä johtamisessa, kun tavoitellaan työelämän laatua ja tuloksellisuutta. Dialoginen johtaminen vastaa hyvin näihin vaatimuksiin tarjoamalla keinoja vaikeiden asioiden käsittelyyn ja ratkaisemiseen työyhteisössä.

Avainsanat: esimiestyö, johtaminen, vaikeat esimiestyön tilanteet, organisatoriset ristiriidat, ristiriitojen hallinta, ristiriitojen kustannukset

### Johdanto

Tausta, viitekehys ja tavoitteet

#### *Tausta*

Artikkelin taustalla ovat yleiset työelämän muutokset, kielteiset työelämäilmiöt sekä koko ajan kiristyvät ja yleistyvät tehokkuus- ja tuloksellisuusvaatimukset. Työperäiset psykososiaaliset riskit (mm. työperäinen stressi, työväkivalta, kiusaaminen ja häirintä työssä sekä työyhteisöjen selvittämättömät ristiriidat) ovat keskeisiä työhyvinvointia ja tuloksellisuutta heikentäviä tekijöitä nykyajan työelämässä (mm. Eurofound 2010), ja niihin tulisi esimiestyössä kiinnittää entistä enemmän huomiota.

Työ ja terveys 2012 -tutkimuksen (Työterveyslaitos 2013) mukaan viime vuosien työhyvinvoinnin parantamiseen tähdännyt kehittämistyö näyttää vaikuttaneen myönteisesti esimiestyön laatuun, työn henkiseen kuormittavuuteen ja stressiin, mutta työn mielekkyyks on



kehittynyt huonompaan suuntaan ja psyykkinen oireilu on lisääntynyt. Kuormittumiskokemukset korostuvat erityisesti johtajien työssä ja haasteita esimiestyöhön tuovat mm. organisaatioiden koon kasvaminen ja työnteon hajautuminen moneen paikkaan.

Työhyvinvointiin, tuloksellisuuteen ja yhteistoimintaan eri työnantajasektoreille ja tehtäväalueille kohdentuneet toimintatutkimukset (mm. Syvänen 2008; Syvänen & Kokkonen 2011) ovat viime vuosina paikantaneet työnantajan roolissa, johtamisessa ja esimiestyössä koetun painekentän. Esimiehet työskentelevät ristipaineissa, joita aiheuttavat jatkuva kiire, liiallinen työmäärä, työyhteisölliset ristiriidat, pirstaleinen työkokonaisuus, organisatorinen sekavuus sekä tehostamis-, säästämis- ja muutospaineet.

Työturvallisuuslainsäädännön (L 23.08.2002/738) mukaan työhön liittyvien psykososiaalisten riskien hallinta kuuluu työnantajan ja sitä kautta työnantajavaltaa käyttävien esimiesten velvollisuuksiin. Työnantajalla on myös velvollisuus edistää suhteitaan työntekijöihin sekä tukea työntekijöiden keskinäisiä suhteita, mikä tarkoittaa yhteistyön, hyvän työilmapiirin sekä asiallisen ja avoimen vuorovaikutuksen parantamista työpaikalla. Kun psykososiaalinen riski tai ongelmatilanne tulee tai saatetaan esimiehen tietoon, hänen on puututtava siihen mahdollisimman pian. Tarvittaessa esimiehellä on työnjohto- ja valvontaoikeutensa nojalla sekä valta että velvollisuus ryhtyä kurinpidollisiin toimenpiteisiin.

Ratkaisemattomilla ristiriidoilla on vaikutusta sekä organisaatioiden tuloksellisuuteen että työelämän laatuun. Tuloksellisuus heikkenee alentuneen työn tuottavuuden ja ratkaisemattomista ristiriidoista syntyvien lisäkustannusten vuoksi. (Shearouse 2011; Daniel 1999, 2001; Slaikeu & Hasson 1998; Kesti 2013; Syvänen 2003). Kaikilla työpaikoilla esiintyy ajoittain ristiriitoja ja konflikteja, sillä ne ovat väistämätön seuraus organisaation jäsenten keskinäisistä riippuvuussuhteista (Lax & Sebenius 1986). Ristiriidat näyttäytyvät ihmisten välisinä riitoina, sabotointina, alentuneena työn tuottavuutena, kilpailuna, alhaisena työmoraalina ja tiedon panttaamisena (Costantino & Sickles-Merchan 1995).

Työyhteisöllinen konflikti tai ristiriitatilanne syntyy, kun eri toimijoiden erilaiset halut, tarpeet, odotukset ja toiveet, jotka perustuvat heidän yksilöllisiin työn piirteisiin (työn sisällöt, työmäärä, työtahti ja -rytmi, työn laatu ja työn aikataulutus), arvoihin ja motiiveihin (Syvänen 2003) eivät toteudu. Työyhteisöt ovat täynnä erilaisten ihmisten moninaisia odotuksia ja yksilöllisiä tarpeita, jotka perustuvat yksilöllisiin motivaatio-orientaatioihin (ulkoinen, autonominen ja rakentumaton) (Deci & Ryan 2000). Johtamissuhteen psykologinen vuorovaikutus ja keskinäinen psykologinen sopimus (Rousseau 1995) sisältää nämä liian usein piiloon jäävät, julkilausumattomat odotukset. Jos organisaatioiden jäsenten tärkeimmät odotukset eivät täyty, ne synnyttävät turhautuneisuutta ja ristiriitoja keskinäisiin vuorovaikutussuhteisiin, joista tärkein ja yleisin on työnantajan edustajien ja työntekijöiden välinen suhde. Tätä kautta organisaatioiden eri hierarkiatasoilla ja eri vastuuasemissa työskentelevät esimiehet ovat usein organisatoristen ristiriitojen osapuolia ennen kaikkea oman roolinsa kautta. Usein esimiehet kokevat ristiriidat, ristiriitojen hallinnan ja niiden kohtaamisen vaikeina ja osaamisensa riittämättömänä (Tappura & Hämäläinen 2011; Syvänen & Kokkonen 2011).

Järvisen (1998) mukaan organisatoriset ristiriidat voidaan jakaa neljään pääryhmään: 1. ristiriidat muutos- ja kriisitilanteissa, 2. ristiriidat, jotka liittyvät yhteisölliseen stressiin ja työuupumukseen, 3. yksilölähtöiset ongelmat ja 4. kärjistyneet yhteistyöongelmat ja -ristiriidat. Organisatoriset ristiriidat toimivat parhaimmillaan luovuuden, uudistumisen ja yhteistoiminnan moottorina ja voimavarana (George 2007; Gröndahl ym. 1996), mutta liian usein ristiriitoja kuitenkin pidetään kielteisinä ilmiöinä, joita ei osata, haluta tai uskalleta ottaa käsittelyyn ja hakea niihin avoimin mielin ja ennakkoluulottomasti ratkaisuja.

Organisaatioissa on aina ristiriitoja, ne kuuluvat työyhteisöjen arkeen. Keskeisempää on se, miten ristiriitoja ratkaistaan tai mitä vaikutuksia on sillä, että ristiriidat jätetään ratkaisematta. Danielin (1999, 2001) mukaan selvittämättömiin ristiriitoihin liittyviä kustannuksia syntyy muun

muassa lisääntyneen stressin, turhautumisen ja ahdistuksen, uniongelmiin, virheiden, tapaturmien, lyhyiden ja pitkien sairauslomien, ennenaikaisen eläköitymisen ja työpaikan vaihtamisen johdosta. Kestin (2013) mukaan kuntaorganisaatiossa yhden sairauspoissaolopäivän kustannus on 202 euroa, yhden poissaolopäivän ennaltaehkäisyn hyöty 305 euroa. Danielin (2001) mukaan puolet työpaikkaa vaihtaneista on kokenut työpaikallaan olleen pitkäkestoisia ongelmia ja ristiriitoja. Vaihtuvuuskustannuksia ovat esimerkiksi menetetty työn tuottavuus, rekrytointikustannukset sekä rekrytointiin kohdentuneet henkilöstöosaston ja eri esimiesten työpanokset. Kestin (2013) mukaan työntekijän vaihtuvuuden kustannus on keskimäärin noin 7 000 euroa/henkilö.

## **Tutkimustehtävä ja teoreettinen viitekehys**

Tutkimus on osa Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden edistäjänä -tutkimusohjelmaa (Dinno 2012–2014), ja se liittyy osatutkimukseen 3, jossa tutkitaan esimiesten dialogisuusosaamista innovaatiotoiminnan tukena. Näkökulmana ovat erityisesti esimiestyön haasteelliset tilanteet, jotka voivat alentaa koko työyhteisön työelämän laatua, innovatiivisuutta ja tuloksellisuutta.

Tässä artikkelissa kuvataan esimiesten kokemuksia oman esimiestyönsä ja vastualueensa vaikeista ja haasteellisista johtamistilanteista, asiasisällöistä sekä tuen tarpeista. Erityistä huomiota kiinnitetään organisatorisiin ristiriitoihin.

## **Aineisto ja menetelmät**

Tutkimuksen aineistona ovat kolmessa julkisorganisaatiossa (valtion asiantuntijaorganisaatiossa, kuntien sosiaali- ja terveystoimen palveluyksiköissä ja koulutusorganisaatiossa) vuonna 2012 ja 2013 toteutetut esimiesten haastattelut ja kyselyt. Haastattelut kohdentuivat valtion asiantuntijaorganisaatioon (n = 18) ja sähköiset Webropol-kyselyt (n = 57) muihin tutkimuskohteisiin. Tutkimuskokonaisuuteen osallistui yhteensä 75 eri tason esimiestä (mm. johtajia, ylihoitajia, osastonhoitajia, vastaavia ohjaajia, koulutusjohtajia, henkilöstöpäälliköitä, linjaesimiehiä ja suunnittelujohtajia). Mukana oli sekä kokeneita johtajakonkareita että uransa alussa olevia esimiehiä. Kokemus esimiestyöstä vaihteli 1 vuodesta 30 vuoteen.

Tämän artikkelin tulokset perustuvat seuraaviin haastattelu- ja kyselytutkimuksen kysymyksiin:

- Millaiset työhyvinvoinnin johtamistilanteet ja asiat esimiehet kokevat erityisen vaikeiksi?
- Millaista tukea esimiehet odottavat ja tarvitsevat työhyvinvoinnin johtamisen tueksi?
- Mistä esimiehet saavat tukea näihin tilanteisiin?

Esitellyt tulokset painottuvat työhyvinvoinnin johtamisessa vaikeiksi koettuihin johtamistilanteisiin ja sisältöihin. Tarkoituksenmukaista oli ottaa esille myös muita johtamisessa vaikeiksi koettuja tilanteita ja sisältöjä, sillä niillä on välillisesti vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin (mm. talouden paineet, organisatorinen sekavuus, pelisäännöt).

Kohdeorganisaatioiden laadulliset haastattelu- ja kyselyaineistot analysoitiin ja luokiteltiin temaattisiin tulokategorioihin. Lähtökohtana tulosten tulkintaan ovat esimiehille eri säädöksissä asetetut työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvät vastuut ja velvollisuudet, joita heidän tulisi omassa työnantajaroolissaan hoitaa. Tulosten tulkinta ja johtopäätökset perustuvat valittuihin taustaviitekehyksen mukaisiin näkökulmiin ja painotuksiin, joissa korostuvat johtamisen ja organisatoristen ristiriitojen hallinnan merkitys ja vaikutukset työelämän laadulle, tuloksellisuudelle ja kustannuksille. Esimiesten kokemat vaikeat tilanteet ja tuen puute sekä selvittämättömät organisatoriset ristiriidat vaikeuttavat ja estävät työhyvinvoinnin johtamisen

velvoitteiden ja sisältöalueiden hoitamista sekä lisäävät organisaatioihin lisäkustannusten syntymistä, joka entisestään lisää talouden paineita.

Tulosten esittely on jaettu kahteen eri osaan. Ensin kuvataan esimiesten kokemat vaikeat ja haasteelliset tilanteet työssään ja toiseksi esitellään esimiesten esille tuomat tuen tarpeet.

## **Tulokset**

Vaikeat ja haasteelliset esimiestyön tilanteet

*Talous, hallinto ja henkilöstöhallinto*

Haasteellisena kokonaisuutena kaikkien tutkimuskohteiden esimiehet kokivat suuren organisaation byrokratian ja säädösten ja ohjeistusten mukaan toimimisen erityisesti muutos- ja talouden sopeutuksen tilanteissa. Vaikeana asiana koettiin myös päätöksenteko, päätösten perusteleminen henkilöstölle, toiminnan suunnittelu ja organisoiminen sekä yhteisten pelisääntöjen vahvistaminen, yhteisten linjojen sopiminen ja jämäköiden toimintatapojen toteuttaminen.

Esimiehet kokivat kuormittavana ja omaa työtään vaikeuttavana toimintaympäristön monet ristipaineet sekä erilaisten organisaatorakenteisiin ja talouden muutoksiin liittyvän organisatorisen sekavuuden ja keskeneräisyyden. Ne loivat omaan asemaan, työ- ja vastuukokonaisuuteen pirstaleisuutta ja epäselvyyksiä. Valta ja vastuu eivät kohdanneet.

*Mahdoton aikataulu, paineet alaisilta, esimiehiltä, kentältä, kollegoilta, itseltä, yhteiskunnalta, opiskelijoilta, näiden yhteen tuominen.*

*Ongelmana oman työnkuvan laajuus, ei selkeää kenttää tällä hetkellä, siksi oma pesä jää hoitamatta... Tehtäväni laajuus ja määrittelemättömyys.*

Koulutusorganisaatiossa mittavan talouden sopeutusprosessin keskellä työskentelevien esimiesten akuuttina työn paineena ja kuormana oli talous, voimavarojen supistuminen ja toiminnan sopeuttaminen niukkenevaan raamiin. Esimiehet kokivat tarvitsevansa talousosaamisensa vahvistamista.

*Haastavinta on toiminnan sopeuttaminen pieneneviin taloudellisiin resursseihin.*

*Vaikea asia on toiminnan supistuessa henkilöstön määrän ja lomautusten ja irtisanomisen vaikutus toimintaan.*

Lähes jokainen esimies toi esille oman työnsä vaikeimpana ja haasteellisimpana tehtävänä YT-prosessin ja erityisesti sen henkilöstövaikutukset ja vaikutukset toimintaan.

*Yt-tilanne tuo aina paineita esimiestyöhön. On todella kovaa kun numerot ja eurot näyttelevät isoa osaa näissä tilanteissa.*

Kaikki kuitenkin ymmärsivät, että kyse oli organisaation kannalta välttämättömistä muutoksista, joihin valtiovallan päätökset ovat organisaation pakottaneet. Haastavana YT-prosessiin liittyen koettiin erityisesti vuorovaikutus ja kohtaamiset työntekijöiden kanssa sekä henkilöstöleikkausten, lomautusten, töiden ja toimintojen uudelleen järjestelemisen perusteleminen heille kokonaisuuden näkökulmasta.

*Haastavaa on organisaatiomuutoksen myötä töiden uudelleen organisointi pienemmällä henkilöstömäärällä.*

Henkilöstöhallinnossa tuen tarpeet kohdentuivat henkilöstöasioiden hoitamiseen, rekrytointiin, työntekijöiden saatavuuteen ja osaamiseen sekä vajaatyökykyisten työn yksilölliseen räätälöintiin. Hallintotehtävissä tukea kaivattiin yhteistyöverkostoihin sekä byrokratiaan ja paperitöihin. Hallinnollisiin tehtäviin kaivattiin sihteerinapua.

#### *Työn hallinnan tuki, työkuormituksen arviointi, priorisointi*

Esimiestyön vaikeaksi sisällöksi ja tehtäväkokonaisuudeksi koettiin tällä teema-alueella töiden yksilöllinen suunnittelu ja mitoitus, työkuormituksen arviointi ja priorisointi sekä omalla kohdalla että työntekijöiden keskuudessa. Vaikeina tilanteina koettiin myös työntekijöiden elämäntilanteeseen ja henkilökohtaisiin asioihin liittyvän kuormittumisen ja yksilöllisten tekijöiden huomiointi (mm. aktiivinen tukeminen elämänkaaren eri vaiheissa, ikääntyminen, ruuhkavuodet ja henkilökohtaiset ongelmat). Tavoitteena oli saada aikaan tasapuolinen ja oikeudenmukainen työnjako ja yksilöllisesti sopiva työmäärä kullekin työntekijälle.

*Vaikeaa henkilöstöjohtamisessa tehtävien tasapuolisuus työkyvyn mukaan, kevennetyn työn järjestäminen.*

*Sellaiset, joilla on paljon käsittelemätöntä traumaattista taustaa ja joiden elämässä on kovasti haasteita kotirintamalla – eivät jaksakaan tai voi hyvin työssäkään.*

Tärkeäksi ja vaikeaksi osa-alueeksi miellettiin kiireeseen ja työpaineisiin liittyvä henkisen ja fyysisen ylikuormittumisen arviointi ja hallinta sekä työntekijöiden yksilöllisen työkyvyn ja/tai työsuorituksen heikkenemisen arviointi ja siihen puuttuminen (mm. työn räätälöinti osatyökykyisten kohdalla, kevennetyn työn järjestäminen). Työntekijöiden työn hallinnan tukemiseksi oli tarve jatkuvaan priorisointiin ja keskusteluun siitä, mitä tehdään, kuka tekee ja voidaanko jotain jättää tekemättä. Esimiehet pitivät työn hallinnan tukemista tärkeänä, mutta heillä ei ollut riittävästi aikaa työntekijöidensä yksilölliseen kohtaamiseen, läsnäoloon ja tavoitettavuuteen omien aikapaineiden ja työn arjen hektisyyden keskellä. Kiire ja omien mahdollistamien aikataulujen vuoksi monen tärkeän asian hoitaminen vaikeutui tai jäi puolitiehen ja tarpeellisia kohtaamisia eri ihmisten ja tahojen kanssa ei saatu järjestymään.

Vaikeana asiana koettiin myös kuuntelemisen ja yhteisen kielen löytämisen kommunikaatiossa omien työntekijöiden kanssa. Avoimuuden toteutumisen esteenä koettiin keskustelumahdollisuuksien puute, jonka esteenä oli edellä mainittuun kiireeseen liittyvät tekijät.

#### *Palaute, tuki*

Yllättävä tulos oli, että moni esimies koki vaikeana kaikenlaisen palautteen antamisen – myönteisen, positiivisen, kannustavan, kriittisen, negatiivisen, kielteisen, rakentavan, kehittävän. Palautteen antamista koettiin estävän ja vaikeuttavan sitä, että ei muista antaa aikaa tai ei ole aikaa, mahdollisuuksia tai sopivia tilanteita antaa palautetta (aikapula, kiire, hektisyys, mahdollottomat aikataulut, ei ole läsnä tai tavoitettavissa). Erityisen vaikeana pidettiin sekä sosiaali- että terveystoimen että koulutusorganisaation esimiesten keskuudessa rakentavan palautteen antamista. Tuotiin esille muun muassa rakentavan palautteen antaminen työsuorituksen puutteista ja virheistä sekä muista työhön liittyvistä epäkohdista ja epäasiallisesta työkäyttäytymisestä. Rakentavan palautteen antamisen vaikeudet heijastelevat ristiriitojen syntymiseen ja ongelmiin niiden hallinnassa.

## *Sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutus*

Vaikeina tilanteina esille tuotiin esimiestyön piirteitä, jotka liittyvät yhteistoimintaan, sosiaalisiin vuorovaikutussuhteisiin ja niihin liittyviin taitoihin ja osaamiseen. Osaamisen vajeita paikantui muun muassa esimiesten vuorovaikutustaitoihin, tunneälyyn ja huonoihin sosiaalisiin taitoihin. Vaikeina asioina koettiin yhteistyö, verkostoituminen ja vuorovaikutus työpaikan ulkopuolisten tahojen kanssa. Yhteistyön koettiin haukkaavan liian paljon aikaa omalta, varsinaiselta työltä ja lisäävän kiirettä ja aikapaineita entisestään ja samalla vähentävän mahdollisuuksia oman organisaation jäsenten kohtaamiseen, läsnä oloon ja tavoitettavuuteen.

## *Muutos, kehittäminen, uudistuminen*

Uudistumiseen, kehittämiseen ja muutokseen liittyvinä vaikeina asioina koettiin henkilöstön hyvinvoinnin ja jaksamisen tukeminen jatkuvassa muutosmyllerryksessä sekä työntekijöiden innostaminen ja huipputyöntekijöiden motivointi moninaisten paineiden keskellä.

*Vaikeaa on pitää alaiset tyytyväisinä muutoksen myllerryksissä ja saada innostumaan uusista haasteista/menettelytavoista resurssien vähetessä.*

Haastavana tehtävänä tuotiin esille myös työyhteisötaitojen kehittäminen sekä entisistä toimintatavoista pois oppiminen. Osa haastateltavista oli myös hyvin itsekriittisiä ja kokivat esimiestyössä vaikeana sen, että kykenisivät saavuttamaan organisaation kehittämiseksi ja muutokselle itse liian korkealle tasolle asettamansa odotukset ja tavoitteet.

## *Ristiriidat, niihin puuttuminen ja hallinta*

Tutkimuskohteissa keskeisimmät esimiesten kokemat vaikeat ristiriitatilanteet ja niihin liittyvät osaamisen vajeet kohdentuivat Järvisen (1998) luokittelun mukaisesti (vrt. 1. ristiriidat muutos- ja kriisitilanteissa, 2. ristiriidat, jotka liittyvät yhteisölliseen stressiin ja työuupumukseen, 3. yksilölähtöiset ongelmat ja 4. kärjistyneet yhteistyöongelmat ja -ristiriidat)

- muutostilanteiden aiheuttamiin ristiriitoihin – mm. YT-neuvottelut/prosessi, talouden sopeutus, organisaatiofuusio, työ- ja tehtäväkuvien muutokset, valta- ja vastuusuhteiden muutokset, palveluiden ja toimintojen lakkauttaminen,
- yksilölähtöisiin ongelmiin, joihin liittyi myös stressiä, uupumista sekä yli- tai alikuormittumista – mm. ”hankalat persoonat”, ristiriidat oman esimiehen kanssa, puuttuminen epäasialliseen tai pelisääntöjen vastaiseen työkäyttämiseen, kurinpitotilanteet, luvattomat poissaolot, työhön, työyhteisöön ja sen pelisääntöihin ja asiakkaisiin sitoutumattomuus,
- kärjistyneisiin yhteistyöongelmiin ja yhteistyöristiriitoihin – mm. vaikeat vuorovaikutussuhteet työpaikalla, työpaikkatasoiset ristiriidat, työntekijöiden väliset ristiriidat
- kärjistyneisiin yhteistyöongelmiin ja ristiriitoihin – mm. kriisiytyneet työyhteisöt ja niiden moninaiset ristiriidat, voimakkaat persoonat, aggressiot ja muut voimakkaat tunneilmaisut.

Haasteellisimmat ja vaikeimmat johtamisen tilanteet työnantajan roolissa kasautuivat työyhteisön vaikeisiin persooniin ja heidän epäasialliseen ja epäammatilliseen työkäyttämiseensä puuttumiseen. Vaikeita asioita ristiriitojen hallinnan alueella yksilötasolla olivat kielteisen palautteen antaminen, työntekijöiden keskinäisten ristiriitojen ratkominen, ikäviin, vaikeisiin ja hankaliin asioihin puuttuminen, asialliseen työkäyttämiseen ohjaaminen, työntekijöiden henkilökohtaisten ongelmien heijastuminen työhön ja kurinpidolliset asiat (mm. huomautukset, varoitukset, työsuhteiden päättäminen) ja ohjaaminen tai velvoittaminen yhteisten pelisääntöjen ja sopimusten noudattamiseen.

*Henkilöt, jotka eivät kerrasta toiseen, aktiivisesta ja asiallisesta puuttumisesta huolimatta eivät toimi yhteisten pelisääntöjen mukaisesti, se turhauttaa.*

Esimiehet kuvasivat hyvin monipuolisesti, millaista työkäyttäytymistä heidän oli kaikkein vaikeinta kohdata ja puuttua.

*Ei tule äkkisistään mieleen mitään erityistä kartettavaa persoonatyyppiä, enemmän ne ovat tilanteita, joita (itse) kokee vaikeaksi.*

*Vaikeimpia kohdata on ihmisiä, jotka ovat erilaisia kuin minä itse, haastavat omia heikkoja puoliani.*

*Vaikeita henkilöitä kohdata ovat hiljaiset, sulkeutuneet tai ujut, jotka eivät tuo omaa näkemystään esille. Heidän kanssaan ei voi koskaan tietää onko jokin huonosti vai hyvin. Lisäksi heidän potentiaalinen osaamisensa ja ideat saattavat hukkua muiden vilkkaaseen vuorovaikutukseen.*

Epäasiallisen työkäyttäytymisen peruspiirteinä ja työkäyttäytyjätyyppeinä, joita esimiesten oli vaikea kohdata ja ohjata kasautuivat seuraavanlaisiin piirteisiin:

- erilaiset kuin itse
- itsekkäät omien etujen ajajat, narsistit
- selän takana toimijat, pelaajat
- aggressiiviset, voimakastahtoiset, kiihkoilijat, kovat, kylmät
- tyytymättömät, valittajat, marmattajat, kielteiset, kriittiset, kyseenalaistajat
- hiljaiset, vetäytyjät
- höpöttäjät, touhot, suulaat
- rutinoituneet, kaavoihin kangistuneet, vanhoilliset, muutosvastarintaiset, jäärät
- välinpitämättömät, sulkeutuneet
- laiskurit, lusmuilevat

Tällaisten työkäyttäytymispiirteiden mukaan käyttäytyvät ihmiset, olivat he sitten esimies- tai työntekijäroolissa, saavat usein omissa työyhteisöissään laajemminkin niin kutsutun ”hankalan persoonan” leiman tai maineen (Syvänen 2003). Työyhteisössään jonkun syyn tai tapahtuman vuoksi hankaliksi persooniksi koetut henkilöt kuten myös kriisiytyneiden työyhteisöjen työntekijät ovat usein tyytymättömiä ja vihaisia työnantajalleen, joka näyttäytyy joko voimakkaina tunteenpurkauksina ja aggressioina (”voimakastahtoiset, kiihkoilijat, itsekkäät, narsistit, kovat, kylmät”) tai vetäytymisenä ja jopa masennusoireina (”hiljaiset, vetäytyjät, välinpitämättömät, sulkeutuneet”). Osa heistä voi pahaa oloaan purkaessaan laiminlyödä työtehtäviänsä ja asiakkaitaan, tehdä virheitä, lietsoa ristiriitoja tai syyllistyä jopa sabotoimaan ja tekemään ilkeävaltaa työnantajansa omaisuudelle, laitteille ja työvälineille. Itsekkäänä ja narsistisenakin voi näyttäytyä myös ylikuormittuneiden henkilöiden työkäyttäytyminen.

*Henkilöt, jotka eivät juuri koskaan näe syytä ristiriitoihin, ongelmiin tms. omassa toiminnassa, vaan aina jonkun toisen.*

*Yksikin negatiivinen ja kyynistynyt ihminen voi vaikuttaa jopa sabotoivasti työyhteisöön.*

”Vetäytyjät, välinpitämättömät, sulkeutuneet, laiskurit, lusmuilevat”-tyyppien taustalta voi löytyä kahdenlaista työkäyttäytymistä selittävää syytä: omien etujen maksimointia (omasta tahdostaan, omalla päätöksellään alikuormittuneet, Syvänen 2003) tai työyhteisöllisten ristiriitojen tai osaamista vastaamattoman tehtävän kuvan ja siihen liittyvien liian alhaisten vastuiden vuoksi työntekijät eivät jaksakaan olla tai heillä ei ole voimavaroja olla aidosti ja

vastuullisesti läsnä omassa työssään ja vastuualueellaan (organisatoristen syiden vuoksi alikuormittuneet alisuorittajat, Syvänen 2003). Viimeksi mainittujen sitoutuminen työhön on usein heikentynyt, he ovat tyytymättömiä töihinsä eivätkä saa aikaan niitä tuloksia, joita heiltä edellytetään. Alisuorittaminen näkyy alentuneena työmääränä, joka heikentää työn tuottavuutta. Usein muut työyhteisön jäsenet joutuvat ottamaan vastuuta heidän töistään, joka lisää heidän työssä kuormittumistaan ja ruokkii keskinäisiä ristiriitoja (Duxbury & Higgins 2003).

*”Hankalimmaksi koen henkilöt, jotka ovat ns. vastuunpakoilijoita.”*

Edellä esitellyt työkäyttäytymisen piirteet aiheuttavat työyhteisöihin ongelmia ja eri tahojen välisiä ristiriitoja, jotka aiheuttavat sekä välillisiä että välittömiä kustannuksia (mm. poissaolot, sairauslomat, työpaikan vaihtaminen, työn tuottavuuden lasku, työajan käyttö riitojen selvittämiseen ja juoruiluun ja selän takana puheisiin) sekä psykososiaalisten riskien lisääntymistä. Niihin tulisi esimiesten puuttua osana työnantajan velvoitteitaan ja vastuitaan. Oikealla tavalla puuttumisen edellyttää osaamista ja ymmärrystä epäasiallisen työkäyttäytymisen taustalla olevista syistä, jotka usein liittyvät yksilöllisiin työn piirteisiin, joiden epätasapaino aiheuttaa työn hallintaa heikentävää ali- tai ylikuormitusta (Syvänen 2003; 2008). Esimerkiksi organisatoristen syiden vuoksi alikuormittuneisiin ihmisiin ei yleensä kiinnitetä riittävästi huomiota, koska ei ymmärretä sen syntymisen syitä ja vaikutuksia yksilöihin ja laajemmin koko työyhteisöön. Siksi siihen ei myöskään puututa riittävän ajoissa, jonka vuoksi alikuormittuminen voi jatkua. Esimiesten tietämättömyys, osaamattomuus ja puuttumattomuus organisatoristen syiden vuoksi alikuormittuneiden henkilöiden kohdalla voivat johtaa vääränlaisiin tulkintoihin ja toimenpiteisiin. Pitkäkestoisena ilmiö voi johtaa työpaikan vaihtamiseen tai ”boreout” -oireyhtymään sairastumiseen, joka on vakava, uupumisen (ylikuormitustila) vastakkaisilmiö (alikuormitustila) (Rothlin & Werder 2008). Boreout tarkoittaa työssä ”leipääntymistä”, turhautumista ja pitkästymistä mielekkäiden työtehtävien puutteesta johtuen. Ongelma syntyy, kun työntekijän taidot, työtehtävien laatu tai määrä eivät ole tasapainossa. Tuloksellisuuden näkökulmasta alisuorittaminen on osaamisen tuhlausta.

#### Esimiesten kokemat tuen tarpeet ja odotukset

Kaikkien tutkimuskohteiden esimiehet organisaatioiden eri tasoilla ja eri asemilla olivat hyvin kuormittuneita ja odottivat saavansa tukea myös omalle jaksamiselleen ja johtamistyölleen. Kohdeorganisaatioiden esimiesten tuen lähteenä vaikeissa tilanteissa olivat oma lähiesimies, kollegat omassa organisaatiossa ja sen ulkopuolella, oman yksikön johtoryhmä, henkilöstötyön, työsuojelun ja työterveyshuollon asiantuntijat, oman työyhteisön jäsenet sekä perhe ja ystävät.

Esimiesten tuen tarpeet kasautuivat vaikeisiin ja ongelmallisiin tilanteisiin sekä ristiriitojen ratkaisemiseen. Tuen tarvetta koettiin yleisesti vaikeiden ja haastavien tilanteiden kohtaamisessa ja reflektoinnissa. Toiveena oli, että olisi mahdollisuus jakaa, puhua, keskustella, reflektoida ja saada työnohjausta tilanteisiin ja asioihin, jotka koettiin vaikeina ja kuormittavina (mm. voimakkaiden tunnereaktioiden kohtaaminen, vallan ja vastuun tasapaino, yksinäisyys vaikeiden päätösten tekemisessä ja työpaikan ikuisuusongelmien ratkaiseminen).

Esimiesten ensisijainen ja tärkein tuen lähde oli oma esimies. Oman esimiehen tuen puute, etäisyys, arvostuksen puute ja ristiriidat tämän kanssa haittasivat joidenkin esimiesten osalta vakavasti sekä esimiehen omaa että koko yksikön työhyvinvointia ja tuloksellisuutta. Tätä tuen puutetta paikkasi esimerkiksi kollegoiden, perheen ja ystävien tuki, mutta ne eivät voineet sitä täysin korvata. Esimieheltä odotettiin suunnan osoittamista, realismia, avoimuutta, arvostusta, keskustelua, kuuntelemista, läsnä oloa, sparrausta, tukea, rohkaisua, yhteistyötä, luottamusta, luotettavuutta, vapautta, autonomiaa sekä kannustavaa ja rakentavaa palautetta. Eräs haastateltava mainitsi, että vaikeassa tilanteessa hän menee ”itkemään esimiehen olkapäätä vasten” ja että se auttaa.

Lähimmän esimiehen ohella kollegojen tuki koettiin hyvin tärkeäksi. Kollegoilta (muut esimiehet) saatava tuki miellettiin tärkeäksi erityisesti silloin, kun vaikea tilanne kohdattiin ensimmäisen kerran. Myönteisenä pidettiin sitä, että kollegoiden kanssa oli mahdollista keskustella luottamuksellisesti vaikeista tilanteista, vaihtaa kokemuksia ja mielipiteitä sekä oppia toisilta ratkaisutapoja. ”Kollegapuhetta” pidettiin kannustavana ja innostavana. Muodollista vertaistukea ja vertaismentorointia esimiehet eivät niinkään kaivanneet, vaan he hakeutuivat itse tarvittaessa keskustelemaan sopivien henkilöiden kanssa saadakseen vertaistukea, voidakseen jakaa kokemuksia. Tärkeää ja riittävää oli se, että kollegalla oli aikaa kuunnella, hän ymmärsi tilanteen ja sen aiheuttamat tunteet.

Esimiehet toivoivat myös lisää koulutusta, henkilökohtaista tukea omaan johtamistyöhönsä ja jaksamiseensa, työnohjausta sekä keskustelua organisaation linjauksista, tulevaisuuden suunnista, taloudesta, toimintamalleista ja pelisäännöistä johtoryhmän tasolla. Näiden avulla toivottiin omalle vastuualueelle ja työtehtäviin selkeyttä, suunnitelmallisuutta ja perusteluja ja pohjaa oman päätöksenteon taustaksi. Organisatorisen selkeyden koettiin vahvistavan oman työn hallinnan kokemusta ja jaksamista monenlaisten paineiden keskellä. Myös organisaation yhtenäiset toimintatavat ja osaamisen vahvistaminen vaikeiksi koettuihin esimiestyön sisältöihin (mm. talous, hallinto, henkilöstöasiat, muutosprosessit, uudistukset) koettiin myös tärkeänä taustatukena. Hyviksi yhtenäisiksi käytännöiksi koettiin esimerkiksi vallan ja vastuiden määrittelyt, pelisäännöt (mm. työ- ja johtamiskäyttäytymiselle, kiireen ja ristiriitojen hallintaan (mm. puuttumisen polku)), etätyö, varhaisen tuen malli, yksikköpalaverit ja kehittämisspäivät.

## Johtopäätökset

Artikkelissa on kuvattu kolmessa eri organisaatiossa toteutettujen haastatteluiden ja kyselyn perusteella esimiesten kokemuksia keskeisistä asioista ja tilanteista, jotka olivat heille vaikeita riippumatta tehtäväalueesta, joilla he työskentelivät. Esille saadut asiat ovat merkityksellisiä, sillä ne heikentävät organisaatioiden tuloksellisuutta ja vaikuttavat laajemminkin kielteisesti työelämän laatuun koko organisaatiossa.

Tutkimuskohteissa oli monia johtamisen vahvuuksia, mutta esille tuli paljon myös kehittämiskohteita ja tuen tarpeita. Niistä tärkeimmät kohdentuivat

- esimiesten tukemiseen, ohjaamiseen, perehdyttämiseen ja täydennyskoulutukseen niillä johtamisen osa-alueilla, joissa on selkeitä esimiesten itsensä ilmaisemia tuen tarpeita ja osaamisen vajeita (talous, hallinto, henkilöstöhallinto, haastavat ja vaikeat tilanteet jne.)
- yhteisten, eri asioihin kohdentuvien pelisääntöjen sopimiseen ja noudattamiseen
- puuttumiseen organisatorisiin ristiriitoihin, epäasiallisesti ja epäammattillisesti käyttäytyvien työntekijöiden työkäyttäytymiseen puuttumiseen
- ristiriitojen hallintaan ja ratkaisemiseen
- oman esimiehen tukeen (myönteinen ja rakentava palaute, kuunteleminen, läsnä olo, tavoitettavuus, kannustus, sparraus, innostaminen)
- työntekijöiden työn hallinnan tukemiseen, kiireen, työkuormituksen ja erilaisten paineiden alentamiseen

Tutkimuskohteiden esimiesten kokemukset oman työnsä vaikeista johtamistilanteista, heidän kokemansa tuen tarpeet ja ylemmille esimiehille kohdennetut organisaation, sen toimintatapojen ja johtamisen kehittämistarpeet kuvaavat organisatorisia jännitteitä, ristiriitoja ja psykologisten sopimusten sisältöalueita (odotukset), joihin tulisi kiinnittää huomiota. Mikäli vaikeat johtamistilanteet jatkuvat toimintaympäristön paineiden koko ajan kasvaessa ja organisaatioiden tullessa entistä kompleksisemmaksi ja jos esimiehet eivät koe saavansa vastinetta odotuksilleen tuesta, johtaminen ja esimiestyö kokonaisuutena aiheuttavat organisaatioihin koko ajan lisääntyvää sisäistä sählinkiä ja tehottomuutta (Syvänen 2003;



Syvänen & Kokkonen 2011). Se heikentää sekä tuloksellisuutta että työelämän laatua. Selvittämättömien ristiriitojen vaikutukset voivat ulottua hyvin laaja-alaisesti organisaation ulkopuolelle asiakkaisiin ja yhteistyötahoihin saakka ja haitata organisaation perustehtävän toteuttamista ja palvelujen tuottamista.

Sosiaalisten vuorovaikutustaitojen vajeilla, osaamattomuudella ja omassa johtamistyössä vaikeiksi koetuilla asioilla näyttää olevan yhteys esimiesten kokemuksiin, reagoitintapoihin ja vuorovaikutuksen muotoihin suhteessa työyhteisönsä ”hankaliin persooniin”. Kyse saattaakin olla keskinäisistä vuorovaikutusongelmista ja esimiehen puolelta ennemminkin erilaisten ihmisten hyväksymisen ja arvostamisen ongelmista kuin ”hankalasta persoonasta”. Taustalta voi löytyä esimiesten haluttomuus, kielteiset asenteet tai kyvyttömyys aidosti ja ennakkoluulottomasti kohdata, ymmärtää ja arvostaa erilaisia ihmisiä ja ennen kaikkea erilaisia ihmisiä kuin esimies itse on. Kyse voi olla myös dialogisuustaitojen vajeista eli osaamattomuudesta tai pelosta peilata oman johtamiskäyttäytymisen, vuorovaikutus-, kommunikaatio- ja viestintätapojen piirteitä tai omia, rutinoituneita ja sokeutuneita toiminta- ja käyttäytymismallejaan kriittisessä ja rakentavassa reflektioivassa dialogissa toisten ihmisten kanssa. Tällöin esimies voi nähdä työntekijän käyttäytymismallin kielteisenä, joka alentaa hänen kykyään analysoida ja yrittää ymmärtää käyttäytymisen syitä ja estää myös hänen omaa vuorovaikutustapaansa ja dialogisuuden toteutumista siten, että esimerkiksi myös hiljaisempien ja sulkeutuneempien ja varautuneempien työntekijöiden voimavarat ja osaaminen saataisiin käyttöön.

Oman esimiehen tuen puute tai riittämättömyys nousi yhdeksi keskeiseksi kehittämishaasteeksi joidenkin esimiesten kohdalla, sillä esimiehet toivoivat saavansa tukea ensisijaisesti omilta esimiehiltään. Sen ohella myös kollegoiden vertaistukea pidettiin tärkeänä. Muodollisesta vertaistukijärjestelmästä voisi olla hyötyä erityisesti kokemattomimmille esimiehille. Merkittävä esimiestyön tuki on se, että organisatoriset käytännöt ovat saatavilla, yhtenäisiä ja palvelevat sekä esimiesten että työyhteisöjen tarpeita. Organisatorisia käytäntöjä pitäisikin kehittää edelleen niin, että varmistetaan esimiesten tarvitseman tuen saatavuus.

Avoin ja dialoginen työyhteisön jäsenten keskinäinen odotuksien avaaminen ja niiden perusteella yhteisten pelisääntöjen ja toimintaperiaatteiden sopiminen luo organisaatiolle selkeyttä, läpinäkyvyyttä ja lisää luottamusta. Pelisäännöt antavat kaikille työyhteisön jäsenille, yhtä lailla työntekijöille kuin esimiehillekin turvallisen selkänojan, johon on mahdollista ja luvallista vedota tilanteissa, joissa joku toimii vastoin yhteisiä sopimuksia tai käyttäytyy epäasiallisesti. Yllättävää oli, että esimiehet kokivat yhteisistä pelisäännöistä sopimisen vaikeana. Taustalta löytyvä syy voi olla se, että pelisääntöjen sopiminen ja yhteinen laatiminen edellyttää avointa keskustelua myös työyhteisössä ristiriitoja ja paineita sekä kuormittavuutta aiheuttavista tekijöistä. Haastavaa esimiehille saattaa myös olla antautua avoimeen, arvostavaan sekä erilaisuutta kunnioittavaan ja mahdollistavaan dialogiin oman työyhteisönsä jäsenten kanssa. Pelisääntökeskustelut haastavat syvällisesti kaikki työyhteisön jäsenet, esimiehet mukaan lukien, reflektoidaan oman työ- ja johtamiskäyttäytymisen ja vuorovaikutuksen piirteitä sekä arvojaan ja motiivejaan.

Keskeistä työhyvinvoinnin johtamisessa on huomioida myös esimiehen asema, valta ja vastuut työnantajan roolissa. Säädökset velvoittavat heitä puuttumaan epäasialliseen käyttäytymiseen ja häirintään heti sellaista havaittuaan tai sellaisesta tiedon saatuaan. Esimiehillä on siis velvollisuus ottaa ristiriidat nopeasti käsittelyyn ja hakea niihin ratkaisuja. Ristiriitojen aktiivinen ratkaiseminen ja hyvä johtamistapa edistävät työyhteisön hyvinvointia ja tulostavoitteiden saavuttamista ja niillä on suora vaikutus myös kustannuksiin. Shearousen (2011) sekä Slaikeun ja Hassonin (1998) mukaan työnantaja ja esimiehet hyötyvät merkittävästi työyhteisöllisten ristiriitojen ratkaisemisesta ja säästävät siten myös kustannuksia.

Danielin (2001) mukaan ratkaisemattomien ristiriitojen aiheuttamat kustannukset ovat ehkä laajin, mutta yhä edelleen huonoiten tunnistettu ja vähennettävissä oleva kustannustekijä

organisaatioissa. Kun investoidaan esimiesten osaamisen vahvistamiseen ja tukemiseen sekä hallitaan organisaatioiden ristiriitoja, ongelmista ja ristiriidoista aiheutuneet kustannukset alenevat, joka vähentää talouden sopeutuksen ja säästöjen painetta. Tällöin myös esimiesten kokemat talouspainat hollittävät.

Tulevaisuuden työelämässä korostuvat ihmisten ja organisaatioiden osaaminen ja yhteistyö jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa. Siksi työhyvinvoinnin johtamisessa ja kehittämisessä tulisikin korostua ihmisten ja työyhteisöjen voimavarojen vahvistaminen. (Työterveyslaitos 2013) Työnantajien edustajilla ja organisaatioiden eri tasoilla työskentelevillä esimiehillä on keskeinen rooli työyhteisön voimavarojen vahvistamisessa ja työhyvinvoinnin edistämässä. Esimiesten omat voimavarat ja osaaminen sekä esimiestyön organisatorinen tuki vaikuttavat tässä tehtävässä onnistumiseen. Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvät tekijät eivät saisi kohtuuttomasti lisätä esimiehiin kohdistuvia paineita. Vahvistamalla esimiesten voimavaroja ja tukemalla esimiestyötä voidaan vaikuttaa sekä esimiesten omaan että koko työyhteisön työhyvinvointiin. (Tappura & Syvänen 2013)

Tutkimustulokset kohdentuvat keskeisille dialogisen johtamisen osa-alueille (Syvänen ym. 2012), jotka on nimetty dialogisen johtamisen avaimiksi (Syvänen 2014). Avaimet näyttäytyvät vaikeiden ja haastavien johtamistilanteiden kontekstissa seuraavina johtamisen ja esimiestyön osaamisen kehittämisalueina ja haasteina.

1. Organisatorinen johtamisosaaminen: päämäärät (suunta, tulevaisuus, linjaukset, tavoitteet, pelisäännöt), talous, hallinto, henkilöstö (avain 1)
2. Yksilöllisyys työssä, työn hallinnan tuki, työkuormituksen arviointi, priorisointi (avain 2)
3. Dialogisuus, viestintä, kommunikaatio (avain 3)
  - palaute, tuki, auttaminen (avain 4)
  - arvostus, kunnioitus, tasapuolisuus (avain 5)
  - sosiaalinen vuorovaikutus, yhteistyö (avain 6)
4. Uudistaminen, kehittäminen (avain 7)
5. Ristiriitojen hallinta (avain 8).

Dinnon monitieteisen teoreettisen viitekehyksen mukaan nämä avaimet vaikuttavat myönteisesti sisäisen motivaation ja uudistavan oppimisen välityksellä organisaatioiden luovuuteen, osaamiseen, innovatiivisuuteen, työelämän laatuun ja tuloksellisuuteen (Syvänen ym. 2012). Erityisesti ristiriitojen hallinnassa dialogisuus joutuu koetukselle ja osallisten – erityisesti esimiesten – tulisi hallita Isaacsin (1999) esittämät dialogisuuden perustekijät: kuunteleminen, arvostus, vastuullinen, avoin ja rehellinen omien mielipiteiden ja kokemusten esittäminen ja omien käsitysten ja toimintamallien kyseenalaistaminen. Kun esimiesten ristiriitojen hallinnan taitoja kehitetään, heidän osaamisensa vahvistuu ja he saavat sen kautta valmiuksia, varmuutta, vahvuutta ja uskallusta avoimeen ja dialogiseen ristiriitojen ratkaisemiseen. Lisäksi onnistunut ristiriitojen hallinta ja niihin liittyvät työyhteisön pelisäännöt vähentävät työn henkistä ja sosiaalista kuormittavuutta ja lisäävät työhön, työpaikkaan ja työnantajaan sitoutumista. Niiden vaikutuksesta ylimääräinen ristiriitoihin liittyvää kustannustaakkaa saadaan alenemaan, joka parantaa työntekijöiden työn tuottavuutta ja koko työyhteisön tuloksellisuutta. Dialoginen johtamistapa tarjoaa esimiehille välineitä vaikeiden tilanteiden käsittelemiseen ja ratkaisemiseen sekä oman työn hallinnan kokemuksen vahvistamiseen.

## Kirjallisuus

- Costantino, C. A. & Sickles-Merchant, C. (1996) Designing Conflict Management Systems: A Guide to Creating Productive and Healthy Organizations. San Francisco: Jossey Bass.
- Daniel, D. (1999) Measuring the Financial Cost of Organizational Conflict. MTI Publications.
- Daniel, D. (2001) Conflict resolution. Sydney: McGraw-Hill.

- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000) Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist* 55, 68–78.
- Duxbury, L. & Higgins, C. A. (2003). *Work-Life Conflict in Canada in the New Millennium: A Status Report (Report 2)*. Ottawa: Health Canada.
- Eurofound (2010). Euroopan työolotutkimuksen 2010 tulokset. [online]. <URL: [http://www.eurofound.europa.eu/surveys/smt/ewcs/results\\_fi.htm](http://www.eurofound.europa.eu/surveys/smt/ewcs/results_fi.htm). Luettu 10.10.2013.
- George, J. M. (2007) Creativity in organizations. Teoksessa J. P. Walsh & A. P. Brief (toim.) *Annals of the Academy of Management* 1, 439–477.
- Gröndahl, L., Kanerva, R., Knuuttila, A., Kunnas, H. & Parvikko, O. (1996) *Työyhteisökonfliktien hallinta – väkivaltaa vai luovuutta*. Tampere: Sosiaali- ja terveys-ministeriö.
- Isaacs, W. (1999) *Dialogue and the Art of Thinking. A Pioneering approach to Communication in Business and in Life*. New York: Currency/Doubleday.
- Järvinen, P. (1998) *Esimiestyö ongelmatilanteissa*. Helsinki: WSOY.
- Kesti, M. (2013) Miten työhyvinvointi muutetaan euroiksi. Tuloksellisuuden tekijät sosiaali- ja terveystaloudessa. Kuntien tuloksellisuuskampanjan seminaari 23.3.2013, Helsinki.
- Lax, D. A. & Sebenius, J. K. (1986) *The Manager as Negotiator*. New York: The Free Press.
- Rothlin, P. & Werder, P. R. (2008) *Boreout! Overcoming Workplace Demotivation*. London: Kogan Page.
- Rousseau, D. M. (1995) *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. London: Sage.
- Shearouse, S. H. (2011) *Conflict 101. A Managers's Guide to Resolving Problems So Everyone Can Get Back to Work*. New York: American Management Association.
- Slaikue, K. A. & Hasson, R. H. (1998) *Controlling the Cost of Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass & Wiley.
- Syvänen, S. (2014) Dialogisen johtamisen avaimia. Teoksessa T. Mäki & T. Pakarinen (toim.) *Henkilöstöjohtaminen kurkiaan kärkeen. Uudistumisen sykettä palveluihin*. Helsinki: Edita, 204–216.
- Syvänen, S. (2003) Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista. *Acta Universitatis Tamperensis* 942. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Tampere University Press.
- Syvänen, S. (2008) Hyvinvoinnin, osaamisen ja tuloksellisuuden tekijät. Hoteva-projektin loppuraportti Työsuojelurahastolle. [online] <URL: <http://www.tsr.fi/files/TietokantaTutkittu/2006/106112Loppuraportti.pdf>. Luettu 1.11.2013.
- Syvänen, S. & Kokkonen, A. (2011) Hyvinvointia vanhuksille ja työn iloa henkilöstölle. Ytjä Länteen hankkeen tulokset ja opetukset yhteistoiminnallisesta työyhteisöjen kehittämisestä. Helsingin sosiaalivirasto. Oppaita ja työkirjoja 12/2011.
- Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S. & Tikkamäki, K. (2012) Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Tappura, S. & Hämmäläinen, P. (2011) Promoting occupational health, safety and well-being by training line managers. Teoksessa J. Lindfors, M. Savolainen & S. Väyrynen. (toim.) *Proceedings of the 43th Annual Nordic Ergonomics Society Conference NES 2011*, Oulu, Finland, 295–300.
- Tappura, S. & Syvänen, S. (2013) Kestävää työelämää edistävä työturvallisuuden johtaminen. Työelämän tutkimuspäivät 2012. Suomella töissä. Kestämistä ja kestävyttä. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 4/2013. Tampereen yliopisto, Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö, Työelämän tutkimuskeskus, 293–306. [online]. <URL: [http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68147/tyoelaman\\_tutkimuspivat\\_2012.pdf?sequence=1](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68147/tyoelaman_tutkimuspivat_2012.pdf?sequence=1). Luettu 10.10.2013.
- Towers, I., Duxbury, L., Higgins, C. & Thomas, J. (2006) Time thieves and space invaders: Technology, work and the organization. *Journal of Organizational Change Management* 19 (5), 593–618.
- Työterveyslaitos (2013) *Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. Tampere: Tammerprint Oy.
- Työturvallisuuslaki L 23.08.2002/738.

---

---

## Luovuuden dialoginen johtaminen uudistumisen tekijänä

**Sirpa Syvänen<sup>1</sup>, Kati Tikkamäki<sup>1</sup>,  
Sari Tappura<sup>2</sup> & Kaija Loppela<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Tampereen yliopisto

<sup>2</sup> Tampereen teknillinen yliopisto

<sup>3</sup> Seinäjoen ammattikorkeakoulu

---

### Abstrakti

Artikkelissa määritellään luovuuden dialogisen johtamisen erityispiirteitä ja organisatoristen tekijöiden keskinäisiä vaikutusmekanismeja. Viitekehys perustuu luovuus-, johtamis-, oppimis- ja motivaatioteorioihin ja sen mukaan luovuuden dialogisella johtamisella on mahdollista vaikuttaa myönteisesti innovatiivisuuteen, kestävään työelämään ja tuloksellisuuteen. Dinno-työelämäkyselyn tulosten mukaan työorganisaatioissa tulisi kiinnittää esimiesten dialogisuustaitoihin sekä valmiuksiin tunnistaa, tukea ja ylläpitää sisäistä oppimista ja motivaatiota edistäviä tekijöitä. Haasteena on toteuttaa avointa ja luottamuksellista dialogista vuorovaikutusta, tunnistaa luovan työskentelyn mekanismeja, käyttää monimuotoisesti palkitsemisen ja kannustamisen tapoja sekä tunnistaa, hallita ja soveltaa uusien ideoiden kehittyminen. Tärkeää on myös suunnitella ja räätälöidä työnkuvat vastaamaan paremmin työntekijöiden yksilöllisiin tarpeisiin, osaamiseen ja motivaatio-orientaatioihin. Organisaatioissa ei ole riittävästi luovuutta ja innovointia edistävää ilmapiiriä ja olosuhteita, jotka luovat osaamiselle, tuloksellisuudelle ja työelämän laadulle hedelmällisen kasvualustan.

Avainsanat: luovuuden dialoginen johtaminen, uudistava oppiminen, sisäinen motivaatio, kestävä työelämä, tuloksellisuus.

### Johdanto

Työelämän muutokset edellyttävät työntekijöiltä yhä monipuolisempaa osaamista ja luovuuden käyttöä erilaisissa työtehtävissä. Luovuutta edellytetään myös sellaisilta työntekijöiltä, joilta ei sitä ole perinteisesti edellytetty. (Shalley, Gilson & Blum 2009.) Luova henkilöstö on tärkeä kilpailutekijä organisaatioille, mutta organisaatioissa ei useinkaan ole käytössä luovuuteen kannustavia toimintatapoja (Zhou & Shalley 2003). Johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden luovuuteen, ja luovuuden johtamista tulisi kehittää kaikissa organisaatioissa (Shalley, Gilson & Blum 2009).

Tutkimus on osa Tekesin rahoittamaa Dinno-tutkimusohjelmaa 2012–2014, jossa tutkitaan dialogista johtamista innovatiivisuuden tekijänä. Tavoitteena on paikantaa tutkimuskohteissa yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla tekijöitä, jotka estävät tai edistävät työnantajapolitiikan ja esimiestyön välityksellä luovuusvoimavarojen esille saamista ja käyttöä. Dialoginen ja uudistava johtamistapa on yhteydessä myös työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kehittämiseen (Syvänen & Loppela 2013a; 2013b), sekä työntekijöiden työturvallisuuteen, erityisesti henkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin ja sitä kautta tuottavuuteen (Tappura & Syvänen 2013a, 2013b).

Dinnon monitieteinen viitekehys pohjautuu laajaan kansalliseen ja kansainväliseen johtamis-, luovuus-, oppimis- ja motivaatioteoreettiseen tutkimukseen (Syvänen ym. 2012). Viitekehys korostaa niitä kontekstuaalisia ja yksilöllisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat luovuuden johtamisen välityksellä innovatiivisuuteen, tuloksellisuuteen ja työelämän laatuun. Tekijät liittyvät toisiinsa sisäisen motivaation välityksellä (Furnham & Taylor 2004; Piccolo & Colquitt 2006; Shalley, Zhou & Oldham 2004; Zhou & Shalley 2003; George 2007). Teoreettista viitekehystä rakennetaan ja testataan eri työnantajasektoreiden ja tehtäväalueiden tapaus- ja toimintatutkimuksissa.

## **Tavoitteet**

Artikkelissa määritellään, käsitteellistetään ja kuvataan luovuuden dialogisen johtamisen erityispiirteitä ja kyselyn tuloksia. Artikkelin perustuu Dinnon tutkimusryhmän tekemään kirjallisuusanalyysiin (Syvänen ym. 2012; Syvänen 2014). Huomio on ollut tutkimuksissa, joissa luovuuden johtamisen on todettu vaikuttavan myönteisesti innovatiivisuuteen, työelämän laatuun ja tuloksellisuuteen (George 2007; Amabile 1998). Siten luovuus on keskeinen kestävä kilpailukykyä parantava tekijä, johon työnantajapolitiikalla ja esimiestyöllä voidaan vaikuttaa. Luovuudesta ja johtamisesta on tehty paljon tutkimusta (Amabile 1997; George 2007; George ym. 2007; Shalley, Zhou & Oldham 2004), mutta kyseessä olevia ilmiöitä ei ole juurikaan yhdistetty yhtenäiseksi, teoreettiseksi viitekehyykseksi, jossa on mukana myös tuloksellisuuden, uudistavan oppimisen ja työelämän laadun näkökulmat.

## **Teoreettinen viitekehys: luovuuden edistäminen johtamisen keinoin organisaatioissa**

Artikkelissa keskitytään luovuuden, uudistumisen, dialogisuuden ja sisäisen motivaation näkökulmiin luovuuden johtamisessa. Artikkelin painottuu luovuuden yksilöllisiin ja kontekstuaalisiin tekijöihin (Amabile 1983), jotka vaikuttavat henkilöstön luovuuspotentiaalien esille saamiseen ja hyödyntämiseen johtamisen välityksellä (Shalley, Gilson & Blum 2009). Johtajuus (leadership) on yksi keskeinen luovuuteen vaikuttava kontekstuaalinen (Amabile 1983; Cummings & Oldham 1997; Mumford, Whetzel & Reiter-Palmon 1997) ja situationaalinen tekijä (Scott & Bruce 1994). Monet tutkijat hahmottavat luovuuden vuorovaikutteiseksi ilmiöksi (George 2007), koska lähes kaikki toiminta tapahtuu ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa ja työorganisaatioiden kompleksisessa kontekstissa. Esimiesten tärkeä tehtävä on edistää luovuudelle otollista työympäristöä ja ilmapiiriä sekä henkilöstöjohtamisen käytännöillä tukea luovuutta ja uudistumista (mm. Oldham & Cummings 1996; Shalley & Gilson 2004). Osallistavan johtamisen sekä työntekijöiden luovuuden välillä on löydetty positiivinen yhteys (Hage & Dewar 1973; Maier 1970). Työntekijät myös toimivat luovemmin, jos heitä tuetaan kontrollin sijaan (Oldham & Cummings 1996). Kuitenkin monet esimiehet vaarantavat työntekijöidensä luovuuden sen sijaan, että edistäisivät luovuutta (Amabile 1998; Amabile, Hadley & Kramer 2002; Florida & Goodnight 2005).

### **Luovuutta edistävät kontekstuaaliset tekijät**

Zhou ja Shalley (2003) jakavat luovuustekijät Amabilen komponenttimalliin (1988) perustuen kontekstuaalisiin ja yksilötasoisin tekijöihin sekä vuorovaikutteiseen näkökulmaan. Komponenttimallin mukaan esimiehen tuki ja auttaminen tehtävien suorittamisessa edistää luovuutta ja vaikuttaa myönteisesti osaamisen kehittymiseen ja sisäiseen motivaatioon (ks. myös Oldham & Cummings 1996; Zhou & Oldham 2001). Luovuutta edistävän johtamisen piirteitä ovat esimerkkinä toimiminen, tavoitteiden tarkoituksenmukainen ja realistinen suunnitteleminen ja asettaminen, ryhmien tukeminen, hyvä kommunikaatio ja vuorovaikutus, yksilön työpanoksen arvostaminen, rakentava palaute, luottamus sekä avoimuus uusille ideoille (Amabile 1997).

Myös ryhmien luovuuden, ryhmän esimieheltään saaman tuen ja sisäisen motivaation välillä on löydetty yhteys (Amabile & Conti 1999; Amabile ym. 1996). Ryhmäluovuutta edistäviksi tekijöiksi on paikannettu voimavarat ja olosuhteet, ryhmien jäsenet, ryhmän työskentely-olosuhteet ja ryhmäprosessit (George 2007). Yksilöllisen sisäisen motivoitumisen lisäksi ryhmän sisäinen motivaatio suuntaa ryhmää panostamaan vastuullaan oleviin tehtäviin aidosti, ei pakosta tai ulkoisten palkkioiden toivosta (Yidongin & Xinxin 2013).

Shalleyn, Gilsonin ja Blumin (2009) mukaan luovuuteen kannustava ja tukea antava työympäristö on tärkein henkilöstön luovuuteen vaikuttava tekijä. Siksi on tärkeää, että työympäristöt rakennetaan luovuutta, oppimista ja uudistumista mahdollistavaksi (Koski 2001). Esimies ei aina voi vaikuttaa työn kompleksisuuteen ja mielekkyyteen, jotka ovat sisäisen motivaation lähteitä, mutta hän voi vaikuttaa työympäristöön ja työyhteisön jäsenten kehittymishalukkuuteen kannustamalla ja antamalla heille tunnustusta. Luovaa ilmapiiriä edistää muun muassa valvonnan ja kontrollin vähentäminen (Zhou 2003), esimiehen osoittama luovuuden arvostus, ajan ja resurssien kohdentaminen luovaan toimintaan sekä palkitseminen ja kiittäminen luovista ideoista (esim. Scott & Bruce 1994; Siegel & Kaemmerer 1978). Luovuutta tukevassa työympäristössä vuorovaikutus koetaan oikeudenmukaisena, luottamuksellisena ja turvallisena (George & Zhou 2007; Amabile 1998; Florida & Goodnight 2005) ja se parantaa luovuuden perusedellytyksiä: henkistä hyvinvointia, vapautta ja innostunutta ilmapiiriä (Huuhka 2010). Keskeisiä johtamiseen liittyviä kontekstuaalisia luovuutta edistäviä tekijöitä ovat:

1. Tuloksellisuus- ja luovuustavoitteet (suunta, päämäärät) ja resurssit
2. Johtamistapa, johtamiskäyttäytyminen, esimies-alaissuhde ja siinä tapahtuva keskinäinen vuorovaikutus, esimiehen tuki
3. Suorituksen ja tuloksellisuuden arviointi-, palaute- ja palkitsemisjärjestelmät
4. Fyysinen, sosiaalinen ja henkinen toiminta- ja työympäristö, ilmapiiri, työolosuhteet ja niiden koettu turvallisuus
5. Suhteet työtovereihin
6. Töiden suunnittelu ja työn kompleksisuus
7. Kontekstuaalisten tekijöiden kanssa korreloivat yksilölliset luovuustekijät.

## **Luovuutta edistävä uudistava johtaminen**

Seuraavien johtamistapojen on havaittu vaikuttavan myönteisesti luovuutta sekä innovatiivisuutta edistäviin tekijöihin että työelämän laatuun ja tuloksellisuuden eri osa-alueisiin (Syvänen ym. 2012):

1. Dialoginen johtaminen (Isaacs 1999)
2. Transformationaalinen eli uudistava johtaminen (Bass 1990; Bass & Riggio 2006)
3. Transaktionaalinen johtaminen (Dansereau, Graen & Haga 1975; Yukl 2002)
4. Arvostava johtaminen (Whitney, Trosten-Bloom & Rader 2008)
5. Palvelujohtaminen (Greenleaf 2002)
6. Luovuuden johtaminen (Amabile 1988, 1997)

Näiden johtamisen lähestymistapojen mukaan tärkeimmät dialogisuutta, oppimista, sisäistä motivaatiota ja luovuutta edistäviä johtamisen piirteitä ovat:

1. Strateginen ja käsitteellinen organisaatio-osaaminen sekä johtamisosaaminen ja ammattitaito: työnantajaroolin valta ja vastuut, päämäärät ja arvot, tulevaisuusorientaatio, suunta, päämäärät, tavoitteet ja tulosodotukset
2. Yksilölliset johtamistavat ja -tyylit: vuorovaikutteinen ja osallistava johtamistapa piireinään esimerkillisyys; arvostus, kunnioitus ja tasapuolisuus; auttaminen ja tuki ja autonomia
3. Dialoginen vuorovaikutus: tiedonkulku, viestintä, kommunikaatio, avoimuus, palaute-, arviointi-, palkitsemis- ja kannustusjärjestelmät

4. Yksilöllisyys työssä: yksilölliset työn piirteet ja tarpeet, itsenäisyys, työn kompleksisuus, osaaminen, työn hallinta, paineet
5. Työ- ja toimintaympäristö ja sen sosiaaliset vuorovaikutussuhteet: luovuutta tukeva ja mahdollistava työ- ja toimintaympäristö, ilmapiiri
6. Uudistaminen, kehittäminen ja kasvun tukeminen
7. Ristiriidat ja niiden hallinta: vaikeat ja haastavat tilanteet, ongelmien ja ristiriitojen hallinta ja ratkaiseminen, luova ongelmanratkaisu.  
(Syvänen ym. 2012; Syvänen 2014)

Innostamiseen, kannustamiseen ja inspiroimiseen perustuvassa uudistavassa johtamisessa tunnustetaan ja arvostetaan työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita ja kyetään muotoilemaan ja kiteyttämään sanat, viestit ja ideat siten, että ne herättävät työntekijöissä kiinnostuksen. Inspiroiva johtaminen linkittää keskeisen sanomansa työntekijöiden tärkeänä pitämiin arvoihin ja viestinnän tapoihin. Uudistavan johtajan älyllinen stimulointi rohkaisee työntekijöitä ajattelemaan tyypillisyyksien ”yli” sekä haastamaan omia merkitysperspektiivejään (Hater & Bass 1988). Yhteiset merkitysmailmat luovat pohjan eri toimijoiden aktiviteettien tehokkaalle yhteensovittamiselle ja tätä kautta luovuusvoimavarojen saamiselle käyttöön ja hyvien tulosten saavuttamiselle. Kun johtajat toimivat roolimalleina ja esimerkkeinä henkilöstölleen, ilmaisevat organisaation vision innostavasti ja ottavat henkilökunnan mukaan visioiden työstämiseen, työntekijät energisoituvat hyviin työsuorituksiin ja ylittävät heille kohdistetut odotukset (Dvir ym. 2002). Selkeä, yhdessä työstetty visio lisää työntekijöiden ymmärrystä heiltä edellytettävien työn tulosten merkityksellisyydestä ja arvosidonnaisuudesta. Vision sisäistäneet työntekijät nostavat työnsä laatukriteerejä ja asettavat ”yhteisen hyvän” oman etunsa edelle. (Spreitzer & Doneson 1999.)

Luovuuden johtamisessa keskeistä on myös johtajan ja työntekijöiden välinen kommunikaatio, vuorovaikutussuhde sekä keskinäiset rooli- ja tulosodotukset. Tierneyn & Farmerin (2002) mukaan esimiehen luovuusodotukset vaikuttavat merkittävästi henkilöstön luovuuteen. Esimiesten ilmaisemat odotukset vahvistavat henkilöstön luovaa identiteettiä (Wang, Tsai & Tsai 2014), siksi luovuustavoitteiden asettaminen on keskeinen henkilöstöarvioinnin osa-alue ja samalla luovuuden kannustin (Shalley, Gilson & Blum 2009). Esimiesten tulisi varmistaa myös se, että luovuutta vaativissa työtehtävissä työskentelevillä on riittävät valmiudet, osaamista, resursseja ja aikaa luovaan ongelmanratkaisuun (Redmond, Mumford & Teach 1993). Luovuutta ei ole se, että ongelmia ratkaistaan, vaan se, että ongelmiin löydetään uusia ratkaisuja (Amabile 1988, 1996). Sisäisesti motivoituneet henkilöt suosivat uusia ongelmanratkaisutapoja (Amabile ym. 1994; Zhou 1998). Mitä enemmän työntekijöillä on mahdollisuuksia ratkoa ongelmia työyhteisössä yhdessä, sitä innokkaammin ja luovemmin he sitä tekevät (Monge, Cozzens & Contractor 1992).

Johtamisen rooli organisaatioiden uudistumisessa ja muutoksissa on keskeinen, sillä johtajat ja esimiehet toimivat mentaalisten mallien ja päätöksentekoprosessien stimuloijina eli uudistavan oppimisen mahdollistajina.

### Luovuuden mahdollistava uudistava oppiminen

Uudistava oppiminen on keskeinen luovuuden näkyväksi tekevä ja luovuutta synnyttävä prosessi. Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia voidaan edistää liittämällä yhteen oppiminen, neuvominen, päätöksenteko ja toiminta. (Revans 1998; Grönfors 2002) Uudistumista tuottava oppiminen perustuu kriittiselle reflektiolle, ajattelun ja tiedon jakamiselle sekä toiminnalle (Mezirow 1998; Freire 1973). Uudistavassa oppimisessa aikaperspektiivinä on vahvasti tulevaisuus ja tavoitteena muutos.

Uudistavan johtamisen, oppimisen ja prosessin läpileikkaavia ja kannattelevia tekijöitä ovat oppivien yhteisöjen ulottuvuuksista osallistuminen, tietäminen ja reflektiivisyys sekä sosiaalinen

tuki (Tikkamäki 2006; 2013; Syvänen & Tikkamäki 2013). Koko työyhteisön osallistuminen ja osallistaminen mahdollistaa aktiivisen ja kokeilevan yhteistyön työn arjessa. Tärkeitä esimiesten tehtäviä ja vastuita ovat muutoksissa organisoituminen, oppimisprosessien koordinointi sekä tasavertaisten osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien turvaaminen (Syvänen ym. 2012). Keskeistä on myös tietämys työstä ja toiminnasta ja sen keskinäinen jakaminen. Toimivalla vuorovaikutuksella ja sosiaalisella tuella edistetään luottamuksen ja arvostuksen ilmapiiriä. Ne mahdollistavat luovuuden ja uudistumisen edellyttämät avoimen ja kriittisen asioiden ja ilmiöiden merkityksellistämisen, vapaan ideoinnin ja kokeilevan toiminnan. Kommunikaatiota voidaan parantaa ryhmäkeskusteluilla, otollisella ilmapiirillä sekä lisäämällä kehittämisskeskusteluja eri foorumeilla. Kasvokkain tapahtuva kommunikointi ja vapaa informaatio ovat tärkeitä luovuuden ja innovoinnin kannalta ja ne tukevat motivaatiota, työhyvinvointia ja työn imua (Amabile 1996; Loppela 2004; Syvänen 2003; Hakanen 2005). Reflektiivinen työote haastaa yksilöt, ryhmät/tiimit ja rakenteet uudistumaan. Johtajien keskeinen tehtävä on luoda ”reflektiivisyyden tiloja” työn arkeen (Hilden & Tikkamäki 2013). Johtajuus parhaimmillaan kannustaa yksilöitä ja ryhmiä/tiimejä systeemiseen ajatteluun ja reflektiiviseen toimintaan sekä muodostaa yhteistoiminnassa koko henkilöstön kanssa organisaatorakenteet sellaisiksi, jotka tukevat kyseisiä prosesseja. Uudistava johtaminen toimii innovatiivisen kulttuurin moottorina ja lähettinä. (Garcia-Morales, Matias-Reche & Hurtado-Torres 2008)

### Sisäinen motivaatio luovuuden edistäjänä

Uudistava dialoginen johtaminen ja oppiminen ovat positiivisesti yhteydessä työntekijöiden luovuuteen sisäisen motivaation välityksellä (Amabile 1987; Piccolo & Colquitt 2006). Amabilen (1998) mukaan sisäinen motivaatio ja toiminnassa tapahtuva uusien asioiden oppiminen ja uudistuminen ovat keskeisiä tekijöitä tuloksellisuuden saavuttamisessa, työssä kehittämisessä ja uusien innovaatioiden luomisessa. Siten sisäinen motivaatio on tärkeä ja kriittinen tekijä luovuudelle (Shalley & Oldham 1997). Keskeisiä yksilöllisiä luovuuden ja sisäisen motivaation tekijöitä, joiden on havaittu korreloivan aiemmin esitettyjen kontekstuaalisten luovuustekijöiden kanssa, ovat seuraavat tekijät (Shalley & Gilson 2004).

1. Luovuutta tukevat ja mahdollistavat persoonallisuustekijät
  - luovuustaidot ja kyvyt – kehittymishalu, kyky ajatella luovasti ja nähdä vaihtoehtoja, syy-seuraussuhteiden näkeminen, uusien ideoiden tuottaminen ja soveltaminen (Mumford, Whetzel & Reiter-Palmon 1997)
  - ongelmien havaitseminen, kyky ratkaista niitä
  - riskien ottaminen, ”lupa epäonnistua” ja ottaa niistä opiksi (Tesluk, Farr & Klein 1997; Bazerman 1994)
  - osaaminen: koulutus, kokemus, kehittyminen, kasvu (Gardner 1993; Ford 1996)
2. Sosiaalisten suhteiden ja työympäristön vaikutukset
3. Yksilölliset työn piirteet
  - työn vaativuus, kompleksisuus, mielekkyys, itsenäisyys (Amabile 1988; Hackman & Oldham 1975)
  - rooliodotukset, tuloksellisuus- ja luovuustavoitteet, antavat suunnan, jonne edetään/minne energiaa suunnataan (Kanter 1988; Amabile & Cyskiewicz 1987)
4. Riittävät voimavarat (mm. aikapaineet ja kuormitus)
5. Palkkiot ja kannusteet
6. Johdon tuki

Luovuuden johtamisessa tulisi varmistaa ja mahdollistaa se, että työntekijät saavuttavat kolme kriittistä psykologista tasoa, jotka ovat: 1. työn mielekkyys, merkityksellisyys ja tärkeys, 2. henkilökohtainen vastuu työn tuloksista ja 3. palaute työstä ja siinä onnistumisesta sekä kasvu ja kehitys (mm. Herzberg 1968).



## Metodit

Teoreettisen viitekehyksen perusteella Dinnon tutkimusryhmä teki sähköisen Dinnovatiivisuuskyselyn, joka toteutettiin 2012–2013. Kyselyn avulla tutkitaan ja kartoitetaan johtamisen, innovatiivisuuden, tuloksellisuuden ja työelämän laatua edistävien yksilö-, ryhmä- ja kollektiivisten tekijöiden tilaa tutkimuskohteissa (Syvänen ym. 2012).

Kyselyyn vastasi yhteensä 2 757 henkilöä eri työnantajasektoreilta. Kysely suunnattiin tutkimus- ja kehittämiskohteiden lisäksi kahden ammatti- ja yhden työnantajajärjestön jäsenille. Tulossuudessa kuvataan kyselyn keskeisimpiä tuloksia dialogisen luovuuden johtamisen organisatoristen tekijöiden kohdalla ja ne pohjautuvat kuuden sosiaali- ja terveystoimen palveluyksikön 450 vastaajan kokemuksiin. Tutkimuskohteissa on toteutettu dialoginen kehittämishanke 2012–2013, jossa työyhteisökehittäjät mentoroivat ja tukivat eri esimiestäsoilla työskennelleitä esimiehiä dialogisessa, oman työyhteisönsä kehittämisessä. Hanke loi perustaa ja edellytyksiä ko. organisaatioiden innovatiivisuudelle, kestäväälle työelämälle ja tuloksellisuudelle.

Tuloskooste sisältää niitä tuloksia, jotka heikentävät oppimisen ja sisäisen motivaation välityksellä henkilöstön luovuus- ja osaamisvoimavarojen käyttöä. Tulokset (% vastaajista) perustuvat kaksisuuntaiseen invarianssianalyysiin, jossa on yhdistetty vastausvaihtoehdot 1-2 (1 = täysin samaa mieltä/erittäin tärkeää, 2 = jokseenkin samaa mieltä/melko tärkeää).

## Tulokset

Tulosten esittelyn ja tulkinnan kehyksenä käytetään dialogisen luovuuden johtamisen seuraavia organisatorisista tekijöitä: 1. päämäärät, arvot, tavoitteet sekä tulos- ja rooliodotukset (käsitteellinen organisaatio-osaaminen), 2. yksilöllisyys työssä (yksilölliset tarpeet, työn yksilöllistäminen), 3. johtaminen, 4. dialoginen vuorovaikutus, 5. palaute- arviointi- ja kannustusjärjestelmät, 6. uudistuminen, 7. työ- ja toimintaympäristö ja periaatteet ja 8. ristiriidat ja niiden hallinta.

### Päämäärät, arvot, tavoitteet, tulos- ja rooliodotukset

Uudistavan oppimisen ja johtamisen kannalta on olennaista, että työntekijät osallistuvat työtä koskevien tavoitteiden ja arvojen määrittelyyn. Kyselyyn vastanneista 55 % koki päässeensä osalliseksi päämäärien ja strategioiden laatimiseen. Ellei tavoitteiden määrittelyyn osallistuta, ne jäävät helposti ulkokohtaisiksi ja vaikuttavat negatiivisesti sitoutumiseen. Tällöin hukataan myös merkittävä kollektiivisen merkityksenannon ja toisilta oppimisen mahdollisuus. Vain 46 %:lle vastaajista oli asetettu luovuus- ja innovatiivisuustavoitteita. Nostamalla luovuustavoitteet keskusteluun ja kollektiivisten merkitystenantoprosessien kohteeksi olisi mahdollisuus lisätä tietoisuutta luovuudesta ja luovuutta edistävästä työskentelytavoista sekä suunnata työntekijöiden huomio luovuuspotentiaalien hyödyntämisen suuntaan. Odotusarvoteorian (Vroom 1963) mukaisesti työntekijät motivoituvat, mikäli heidän on mahdollista saavuttaa tavoitteeksi asetettuja sekä niitä asioita, joita he itse haluavat saavuttaa.

### Yksilöllisyys työssä

Merkittävä määrä osaamista voi jäädä työpaikoilla hyödyntämättä. Tällöin on kyse osaamisen tuhlaamisesta. Kyselyyn vastaajista 38 % koki, että heillä olisi enemmänkin osaamista työssään käytettävänä. 52 % vastaajan mukaan heidän nykyiset työtehtävänsä vastaavat heidän valmiuksiaan. Heikoiksi koetut vaikutusmahdollisuudet muun muassa työtä koskevaan päätöksentekoon (51 %), muutoksiin jo suunnitteluvaiheessa (34 %), työn sisältöihin (53 %),

työmäärään (28 %) ja työpaineisiin (33 %) ja työtahtiin (47 %) vievät pohjaa tärkeiltä työntekijöiden osallistumismahdollisuuksilta. Motivaatioteorioiden mukaan työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioiminen edistää luovuutta, koska työntekijä pystyvät silloin itse vaikuttamaan työtehtäviinsä ja sovittamaan omat tarpeensa organisaation tavoitteiden kanssa yhteen.

## Johtaminen

Se, miten kykeneviä esimies ja johto ovat kuuntelemaan työntekijöiden ja koko työyhteisön "ääntä" (68 %), tukemaan työpaikan sosiaalisia suhteita (69 %) sekä mahdollistamaan osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuudet (73 %), ovat merkittäviä uudistavaa oppimista ja luovuutta edistäviä tekijöitä. Esimiehiltä kysytään laajaa esimiesosaamista (70 %), ja etenkin dialogisuustaidot nousevat keskiöön. Nämä tulokset olivat hyviä.

## Dialoginen vuorovaikutus

Tiedonkulun ja viestinnän avoimuus, tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus sekä tiedon ja osaamisen avoin jakaminen (80 %) ovat dialogisuuden ja uudistumisen toteutumisen lähtökohtia. Yhteiset merkityksenantoprosessit eivät kuitenkaan toteudu hyvin, sillä yhteisen ideoinnin, ideoiden kehittelyn ja niiden soveltamisen tulokset vaihtelivat 41–64 % välillä. Tieto- ja viestintäteknologian rooli viestinnän, kommunikaation ja dialogisuuden osalta on tärkeä, kun suurin osa esimiesten ja työntekijöiden välisestä viestinnästä toteutuu sähköpostin ja muiden sähköisten sovellusten välittämänä.

## Palaute-, arviointi- palkitsemis- ja kannustusjärjestelmät

Kyselyn tulosten valossa palkitseminen ei ole työntekijöiden toivomalla ja odottamalla tasolla. 48 % vastaajista koki palkitsemiskäytännöt selkeinä ja johdonmukaisina sekä oikeudenmukaisina ja tasapuolisina (45 %) ja että hyvistä työsuorituksista palkitaan ja niihin kannustetaan (48 %). Luovuuden kannalta huolestuttavinta on se, että vain 43 % koki heitän kannustettavan ja palkittavan tiedon ja osaamisen jakamisesta ja vain 40 % koki, että uusien ideoiden ja ehdotusten esittämistä pidetään tärkeänä ja että siitä palkitaan. Tavoiteltaessa uusia ideoita sekä luovia toiminta- ja ongelmanratkaisutapoja tulisi muistaa, että palkitsemiskäytännöt ovat viesti työntekijöille siitä, millaista toimintaa ja kulttuuria organisaatiossa odotetaan ja toivotaan.

Sisäisen motivaation kannalta on tärkeää hyvästä tuloksesta palkitseminen ja se, että työntekijät arvostavat palkitsemistapoja. Kyselyyn vastaajista piti tärkeinä palkitsemistekijöinä oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia työssä (92 %), työn yksilöllisiä joustoja ja työjärjestelyjä (97 %), asiakkailta (98 %), työkavereilta (92 %) ja johtajilta (92 %) saatua palautetta.

## Uudistuminen

Vastaajista 54 % oli tyytyväisiä organisaationsa uudistumiseen ja innovatiivisuuteen. Työyhteisönsä näki luovana ainoastaan 50 % vastaajista ja 40 % koki, että heidän työyhteisössään käytetään aikaa ja resursseja uusien ideoiden kehittelyyn ja että heillä on aikaa ajattelulle ja ideoinnille työ arjessa (45 %). Tämä herättää ajatuksia työn organisoinnin merkityksestä luovuudelle, sekä miten vallitsevia työprosesseja ja "vuorovaikutustiloja" voitaisiin hyödyntää aiempaa paremmin reflektiivistä työtettä ja luovuutta edistävässä mielessä. Vastaajista 58–62 % koki, että ylin johto kannustaa heitä uuden oppimiseen ja työyhteisön kehittämiseen ja että heidän työyhteisössään vallitsee uuden oppimista ja yhteistä kehittämistä

edistävä ilmapiiri, uusiin ideoihin ja aloitteisiin suhtaudutaan työyhteisössä myönteisesti, työntekijöiden aloitteita ja ideoita hyödynnetään työn ja työyhteisön kehittämisessä, epäonnistumisista ja "mokista" keskustellaan avoimesti ja että työyhteisössä uskalletaan kyseenalaistaa ja arvioida kriittisesti toimintatapoja ja näkemyksiä. Luovat, jopa "hullutkin" ideat koki sallituiksi ja kannustetuiksi vain 44 % vastaajista. Uudistavaa oppimista edistävissä toimintavoissa on siten kehittämisen varaa.

Suuri hyöty uudistavan oppimisen ja sitä edistävän kulttuurin rakentamiseksi saataisiin käyttämällä luovuutta edistäviä työmenetelmiä (mm. ideariihet, työpajat ), joita kyselyn mukaan koki työyhteisössään käytettävän vain 41 %. Luovuuden edistämisen ja uudistavan oppimisen nimissä erilaisia työssä oppimisen tapoja tulisi hyödyntää monipuolisemmin (mm. työparityöskentely, työkierto, mentorointi), sillä vastaajista vain 50 % koki niitä hyödynnettävän omassa työyhteisössä. Niiden avulla työprosesseihin saataisiin integroitua aktiivinen osallistuminen, tietämisen rakentuminen, reflektiivisyys sekä sosiaalinen vuorovaikutus ja tuki, jotka ovat uudistavan oppimisen ja luovuuden perusedellytyksiä. Johtajien yksi osaamisalue on tunnistaa ja fasilitoida oppimis- ja kehittämisprosesseja työn arjessa.

### Työ- ja toimintaympäristö ja periaatteet

Teema kokoaa luovuuden ja uudistumisen tekijöitä yhteen. Niitä ovat työyhteisön ja sen tiedonkulun avoimuus (65 %), uskallus kyseenalaistaa rutiineja sekä tottumuksia (61 %), tasa-arvoisuus (72 %), keskinäinen arvostus (69 %), palkitsemiskäytännöt (37–48 %), myönteinen ilmapiiri (75 %), työntekijöiden hyvinvoinnin turvaaminen (73 %) sekä tarkoituksenmukaiset työtilat (58 %). Kaikkiin näihin tekijöihin kohdentuu tutkimuskohteissa kehittämisen tarvetta.

### Ristiriidat ja niiden hallinta

Vaikka esimiesten koettiin ottavan ristiriitatilanteet nopeasti käsittelyyn ja hakevan niihin ratkaisuja (72 %), tutkimuskohteissa hyödynnetään ongelmien ja ristiriitojen ratkaisemisessa luovuutta varsin vähäisesti (39 %). Edellä kuvatut muut tekijät edistävät tai ehkäisevät ongelmanratkaisua.

### Johtopäätökset

Tulosten mukaan moni dialogisuutta ja uudistumista kannatteleva tekijä oli hyvin tutkimuskohteissa. Luovuuden potentiaali on arkisessa työssä ja ammattilaisten osaamisessa. Tässä artikkelissa keskityttiin erityistä huomiota vaativiin tekijöihin ja kehittämistarpeisiin.

Uudistuminen edellyttää, että rutiinit ja tottumukset olisi hyvä opetella näkemään uudella tavalla ja kyseenalaistaa niitä reflektion avulla. Johtamisen ja esimiestyön rooli on keskeinen. Haasteena on jo olemassa olevien käytäntöjen ja foorumien uudistaminen ja hyödyntäminen oppimista, kehittymistä sekä luovuutta palvelevassa mielessä (esim. työpaikkakokousten toteuttaminen kehittämisfoorumeina). Jatkuva kiire johtaa helposti rutinisoirotuksiin sekä monenlaisiin ongelmiin ja keskinäisiin ristiriitoihin, jotka ovat riskejä ja esteitä luovuudelle, uuden oppimiselle ja sisäiselle motivaatiolle. Luova ongelmien ratkaisu edellyttää avoimuutta, oikeudenmukaisuutta, dialogista vuorovaikutusta sekä uudistumista. Tällöin kriittinen reflektio on tärkeässä roolissa. Haastavat ja vaikeat tilanteet voidaan nähdä oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksina, jossa eri osapuolilla on mahdollisuus oppia toinen toisiltaan.

Johtamiskoulutuksessa tulisi kiinnittää huomiota johto- ja esimiestehtävissä toimivien dialogitaitoihin sekä valmiuksiin tunnistaa motivaation lähteitä, tukea ja ylläpitää sitä. Keskeistä olisi opetella dialogista kommunikointia, tunnistaa luovan työskentelyn mekanismit, toteuttaa

myös vapaamuotoista palkitsemista ja kannustamista sekä tutustua ja soveltaa uusien ideoiden kehittytapoja ja -menetelmiä. Tarvitaan myös töiden yksilöllistä suunnittelua, joka mahdollistaisi sen, että työt vastaisivat paremmin ihmisten taitoja ja motivaatiota. Organisaatioihin myös kaivataan luovuudelle ja sitä kautta innovoinnille suotuisaa ilmapiiriä ja olosuhteita. Esimiesten ja johdon esimerkki on keskeisessä roolissa.

Näiden tulosten perusteella se, mitä työpaikoilla tulisi tehdä, on pysähtyä tunnistamaan ja paikantamaan työyhteisöjen, työntekijöiden ja esimiesten luovuus- ja osaamispotentiaalit sekä paikantamaan ja sulkemaan osaamisen ja luovuuden hukkaputket ja tuhlaaminen.

## Kirjallisuus

- Amabile, T. M. (1987) The motivation to be creative. Teoksessa S. Isaksen (toim.) *Frontiers in creativity. Beyond the basics*. Buffalo, NY: Bearly, 223–254.
- Amabile, T. M. & Cyskiewicz, S. (1987) Creativity in the R&D laboratory. Technical Report 30. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Amabile, T. M. & Conti, R. (1999) Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal* 42, 630–640.
- Amabile, T. M. (1983) *The social psychology of creativity*. New York: Springer-Verlag.
- Amabile, T. M. (1988) A model of creativity and innovation in organizations. Teoksessa B. M. Staw, & L. L. Cummings (toim.) *Research in Organizational Behavior* 10 (10). Greenwich, CT: JAI Press, 123–176.
- Amabile, T. M. (1996) Creativity and Innovation in Organizations. Harvard Business School, Background Note, 396–239.
- Amabile, T. M. (1997) Motivating Creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review* 40 (1), 39–58.
- Amabile, T. M. (1998) How to kill creativity. *Harvard Business Review* 76 (5), 76–87.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996) Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal* 39 (5), 1154–1184.
- Amabile, T. M., Hadley, C. N. & Kramer, S. J. (2002) Creativity under the gun. *Harvard Business Review* 80 (8), 52–61.
- Amabile, T. M., Hill, K., Hennessey, B. A. & Tighe, E. M. (1994) The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology* 66, 950–967.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006) *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (1990) From transactional leadership to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics* 18 (3), 19–31.
- Bazerman, M. H. (1994) *Judgment in Management Decision Making*. New York: Wiley.
- Cummings, A. & Oldham, G. R. (1997) Enhancing creativity: Managing work context for the high potential employee. *California Management Review* 40, 22–39.
- Dansereau F., Graen, G. B. & Haga, W. J. (1975) A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance* 13, 46–78.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B. (2002) *The Academy of Management Journal* 45 (4), 735–744.
- Florida, R. & Goodnight, J. (2005) Managing creativity. *Harvard Business Review*, 125–131.
- Ford, C. M. (1996) A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review* 21, 1112–1142.
- Freire, P. (1973) *Education for critical consciousness*. New York: Continuum.
- Furnham, A. & Taylor, J. (2004) *The dark side of behavior at work. Understanding and avoiding employees leaving, thieving and deceiving*, London & New York: Palgrave Macmillan.

- Garcia-Morales, V. J., Matias-Reche, F. & Hurtado-Torres, N. (2008) Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal of Organizational Change Management* 21 (2), 188–212.
- Gardner, H. (1993) *Frames of mind*. New York: Basic Books.
- George, J. M. (2007) Creativity in organizations. Teoksessa J. P. Walsh, & A. P. Brief (toim.) *Annals of the Academy of Management* 1, 439–477.
- George, J. M., & Zhou, J. (2007) Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal* 50, 605–622.
- Greenleaf, R. K. (2002) *Essential of servant-leadership*. Teoksessa L. C. Spears, & M. Lawrence (toim.) *Focus on leadership. Servant-leadership for the 21st century*. New York: John Wiley & Sons, 19–26.
- Grönfors, T. (2002) *Työstäoppiminen - Action Learning – Työssäoppiminen – E-learning*. Vantaa: Dark Oy.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975) Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology* 60, 159–170.
- Hage, J. & Devar, R. (1973) Elite values versus organizational structure in predicting innovation. *Administrative Science Quarterly* 18 (3), 279–289.
- Hakanen, J. (2005) *Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Helsingin yliopisto. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988) Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology* 73 (4), 695–702.
- Herzberg, F. (1968) *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Co.
- Hilden, S. & Tikkamäki, K. (2013) Reflective practice as a fuel for organizational learning. *Administrative Sciences* 3 (3), 76–95.
- Huuhka, M. (2010) *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Isaacs, W. (1999) *Dialogue and the art of thinking. A pioneering approach to communication. Business and in Life*. New York: Currency/Doubleday.
- Kanter, R. M. (1988) When thousand flowers bloom. Structural, collective, and, social conditions for innovation in organizations. Teoksessa B. M. Staw & I. I. Cummings (toim.) *Research in Organizational Behavior* 10. Greenwich: JAI Press, 169–211.
- Kenrick, D. T. & Funder, D. C. (1988) Profiting from controversy: Lessons from the person-situation debate. *American Psychologist* 43, 23–34.
- Koski, J. (2001) *Luova hierre. Näkökulmia yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden luovuuteen*. Helsinki: Gummerus.
- Loppela, K. (2004) *Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1003. Tampere: Tampere University Press.
- Maier, N. R. F. (1970) *Problem-solving and creativity in individuals and groups*. Belmont: Brooks/Cole.
- Mezirow, J. (1998) *Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa*. Helsinki: Painotalo Miktor.
- Monge, P. R., Cozzens, M. D. & Contractor, N. S. (1992). Communication and motivational predictor of the dynamics of organizational innovation. *Organization Science* 3 (2), 250–274.
- Mumford, M. D., Whetzel, D. L., & Reiter-Palmon, R. (1997) Thinking creatively at work: Organization influences on creative problem solving. *Journal of Creative Behavior* 31, 7–17.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996) Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal* 39, 607–634.
- Piccolo, R. F. & Colquitt, J. A. (2006) Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal* 49 (2), 327–340.
- Redmond, M. R., Mumford, M. & Teach, R. J. (1993) Putting creativity to work: Leader influence on subordinate creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 55, 120–151.

- Revans, R. (1998) ABC of Action Learning. London: Lemos & Grane.
- Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1994) Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal* 37, 580–607.
- Shalley, C. E. & Gilson, L. L. (2004) What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly* 15 (1), 33–53.
- Shalley, C.E. & Oldham, G.R. (1997) Competition and Creative Performance: Effects of Competitor Presence and Visibility, *Creativity Research Journal* 10 (4), 337–345.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2009) Interactive effects of growth need strength, work context and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal* 52 (3), 489–505.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004) The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management* 30 (6), 933–958.
- Siegel, S. M., & Kaemmerer, W. F. (1978) Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology* 63, 553–562.
- Spreitzer, G. M. & Doneson, D. (1999) Musings on the Past and Future of Employee Empowerment. Teoksessa T. Cummings & C. G. Worley (toim.) *The Handbook of Organizational Development*. Thousand Oaks, CA: Sage, 311–324.
- Syvänen, S. (2014) Dialogisen johtamisen avaimia. Teoksessa T. Mäki & T. Pakarinen (toim.) *Henkilöstöjohtaminen kurkiaan kärkeen. Uudistumisen sykettä palveluihin*. Helsinki: Edita, 204–216.
- Syvänen, S. 2003. Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista. Esimerkikohteena kuntien sosiaali- ja terveystoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. *Acta Universitatis Tampereensis* 942. Tampere: Tampere University Press.
- Syvänen, S. & Loppela, K. (2013a) Dialogic development and leadership promoting productivity, quality of working life and learning. *Advances in Business-Related Scientific Research*. ABRIS Conference 2013, Venice, Italy, March 2013. Conference Proceedings.
- Syvänen, S. & Loppela, K. (2013b). Democratic dialogue and equality: Promoters and obstacles while co-operatively developing organizations. Conference Proceedings of the 45th Annual International Conference of the Nordic Ergonomics Society, Islanti, Reykjavik.
- Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S. & Tikkamäki, K. (2012) Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus. Työterveyslaitos, Tietoa työstä. Helsinki: Printservice Oy. [online]. <URL: [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Dialoginen\\_johtaminen.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Dialoginen_johtaminen.pdf). Luettu 11.9.2013.
- Syvänen, S. & Tikkamäki, K. (2013). Dialogic leadership and ICT-intensive workplaces: How to enhance learning potential. Teoksessa T. Ley, M. Ruohonen, M. Laanpere & A. Tatnall (toim.) *Open and Social Technologies for Networked Learning, OST 2012, Revised Selected Papers*. Berlin: Springer, 69–77.
- Tappura, S. & Syvänen, S. (2013a) Kestävää työelämää edistävä työturvallisuuden johtaminen. Työelämän tutkimuspäivät 2012. Suomella töissä? Kestämistä ja kestävyttä: Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 4/2013. Tampereen yliopisto, Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Työelämän tutkimuskeskus. 293–306. [online]. <URL: [http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68147/tyoelaman\\_tutkimuspivat\\_2012.pdf?sequence=1](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68147/tyoelaman_tutkimuspivat_2012.pdf?sequence=1). Luettu 15.11.2013.
- Tappura, S. & Syvänen, S. (2013b). Managing occupational health and safety in expert organisations. Conference Proceedings of the 45th Annual International Conference of the Nordic Ergonomics Society, Island.
- Tesluk, P. E., Farr, J. L. & Klein, S. R. (1997) Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *Journal of Creative Behavior* 31, 27–41.
- Tierney, P. & Farmer, S. M. (2002) Creative self-efficacy: Potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal* 45, 1137–1148.
- Tikkamäki, K. (2006) Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen: Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Tampere: Tampere University Press.

- Tikkamäki, K. (2013) Communities of learning at work: Making the invisible visible. Researching Work and Learning, RWL 2013 Conference Proceedings, Scotland.
- Vroom, V. (1963) Some Personality Determinants of the Effects of Participation. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Wang, C. J., Tsai, H. T. & Tsai, M. T. (2014) Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy and job complexity. *Tourism Management* 40, 79-89. [online]. <URL: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2013.05.008>. Luettu 19.9.2013.
- Whitney, D., Trosten-Bloom, A. & Rader, K. (2010) Appreciative leadership. Focus on what works to drive winning performance and build thriving organization. New York: McGraw Hill.
- Yidongin, T. & Xinxin, L. (2013) How Ethical Leadership Influence Employees' Innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics* 116, 441–455.
- Yukl, G. (2002) Leadership in organizations. New Jersey: Prentice-Hall.
- Zhou, J. (1998) Feedback valence, feedback style, task autonomy and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology* 83, 261–276.
- Zhou, J. (2003) When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback and creative personality. *Journal of Applied Psychology* 88, 261–276.
- Zhou, J., & Oldham, G. R. (2001) Enhancing creative performance: Effects of expected developmental assessment strategies and creative personality. *Journal of Creative Behavior* 35, 151–167.
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003) Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. Teoksessa J. Martocchio (toim.) Research in personnel and human resource management. Oxford, UK: Elsevier, 165–217.











**Postiosoite**

33014 Tampereen yliopisto

**Käyntiosoite**

Linna, 5. krs

Kalevantie 5

Tampere

Vaihde 03 355 111

ISBN 978-951-44-9439-0 (PDF)

ISSN-L 1799-1064

ISSN 1799-1064